

ДЕЙЛ КАРНЕГИ

Как завоевывать друзей
и оказывать влияние на людей



ОБНОВЛЕННОЕ
ИЗДАНИЕ
ДЛЯ СЛЕДУЮЩЕГО
ПОКОЛЕНИЯ
ЛИДЕРОВ

Дейл Карнеги

**Как завоевывать друзей и
оказывать влияние на людей.
Обновленное издание для
следующего поколения лидеров**

«Попурри»

1981, 2022

Карнеги Д. Б.

Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей.
Обновленное издание для следующего поколения лидеров /
Д. Б. Карнеги — «Попурри», 1981, 2022

ISBN 978-985-15-5365-1

Это издание представляет собой обновленный бестселлер Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», ставший классикой и изменивший к лучшему личную и профессиональную жизнь миллионов людей. Под руководством дочери Карнеги Донны новое издание претерпело некоторые изменения, чтобы быть более близким современному читателю и сохранить при этом бесценный материал оригинального текста 1936 года.

ISBN 978-985-15-5365-1

© Карнеги Д. Б., 1981, 2022
© Попурри, 1981, 2022

Содержание

Предисловие	6
Как и почему была написана эта книга	9
Девять рекомендаций для получения максимальной отдачи от этой книги	13
Часть первая	16
1	16
2	25
3	32
Часть вторая	41
1	41
2	47
3	51
4	56
5	61
6	64
Часть третья	71
1	71
2	75
3	81
4	85
5	89
6	93
7	97
8	101
9	103
10	107
11	110
12	112
Часть четвертая	115
1	115
2	119
3	121
4	123
5	125
6	127
7	130
8	133
9	136
Приложение. Кратчайший путь к успеху	140

Дейл Карнеги
Как завоевывать друзей и оказывать
влияние на людей. Обновленное издание
для следующего поколения лидеров

Данная книга посвящается человеку, которому нет нужды ее читать, – моему дорогому другу Гомеру Крою

Перевод с английского выполнила Екатерина Бакушева по изданию: Dale Carnegie. How to Win Friends and Influence People: Updated For the Next Generation of Leaders. – Simon & Schuster: New York, London, Toronto, Sydney, New Delhi.

Copyright © 1936 by Dale Carnegie

Copyright renewed © 1964 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie

Revised edition copyright © 1981, 2022 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie

© Перевод, издание на русском языке. ООО «Попурри», 2023

Предисловие

Я, дочь Дейла Карнеги, с волнением представляю вашему вниманию новое издание книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Это долгожданная возможность внести новое, сохраняя при этом верность оригинальному языку и содержанию. Хотя книга увидела свет в 1936 году, содержащийся в ней материал назвать устаревшим или неактуальным не повернется язык. Книга находит путь к сердцам многих поколений, включая и современных читателей. Даже ее название прочно вошло в повседневный обиход, его нередко перефразировали, цитировали и имитировали, упоминая в самых различных контекстах – от политических карикатур до романов.

Сейчас сложно поверить, что при публикации книги никто, и менее всего мой отец, не мог предсказать столь ошеломительного успеха. Моя мать Дороти Карнеги писала в 1981 году:

«Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» была опубликована в 1936 году тиражом всего в пять тысяч экземпляров. И Дейл Карнеги, и издатели, Саймон и Шустер, планировали ограничиться этим скромным количеством. Но, к их величайшему изумлению, книга мгновенно обрела бешеную популярность и печаталась тираж за тиражом, чтобы удовлетворить возрастающий читательский спрос.

В историю издательского дела эта книга вошла как один из международных бестселлеров всех времен. Она не оставляла читателей равнодушными и удовлетворяла потребность, не ограниченную лишь кратким периодом после Великой депрессии, что убедительно подтверждается непрерывными продажами вплоть до нынешнего дня. Книга была переведена практически на все известные языки, имеющие письменность. Каждое поколение открывает ее заново, находя в ней что-то для себя близкое и значимое.

Моя мать написала эти слова более сорока лет назад, но они не утратили правдивости и поныне.

Книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», проданная в количестве более 30 миллионов экземпляров, не просто эталон своего жанра: она в некоторой степени его создала. Стала первой в своем роде. В 1936 году магазинные полки еще не были заставлены рядами книг по саморазвитию. Саморазвитие обычно означало развитие приличных манер или тонкого вкуса в искусстве и литературе. Заводить друзей учились не по книге. Вы либо были успешными и популярными, либо не были.

Дейл Карнеги стремился исправить ситуацию. Он знал, что человеческим взаимоотношениям можно обучиться. Многие годы он преподавал на курсах для взрослых. Самым популярным стал «Курс Карнеги» (Carnegie Course), задуманный как занятия по ораторскому мастерству, но в реальности включавший намного больше. Карнеги полагал, что умение выступать перед публикой придает уверенности, необходимой для того, чтобы эффективно доносить свои мысли, и помогает стать именно тем, кем ты мечтаешь быть. Для отца работа была и вызовом, и радостью. Бизнес его шел в гору, отнимая все время, и ему даже в голову не приходило написать книгу на основе материалов занятий, пока к нему не обратился Леон Шимкин.

В 1934 году Шимкин, блестящий редактор из издательства S&S, посетил одну из лекций моего отца и, заинтересовавшись, записался на его курс. Увиденное и услышанное на первых нескольких занятиях настолько его потрясло, что он стал настойчиво советовать папе написать книгу.

Поначалу мой отец не особо хотел отрываться от занятий ради такого проекта, но Шимкин настаивал. Чутье подсказывало ему, что искусство общения с людьми будет обязательно пользоваться спросом, и редактор уговорил отца составить конспект книги, положив в основу записи лекций. Работая над черновиком, отец разглядел перспективу и всей душой отдался новой задаче.

Вот его слова: «Я не столько писал “Как завоевывать друзей”, сколько собирал по кусочкам, перекладывая на бумагу лекции, на которых делился с людьми секретами успеха как в бизнесе, так и в личной жизни». В то время он и не подозревал, что книга обретет аудиторию намного больше, чем слушатели его курсов.

К середине 1930-х годов мертвая хватка Великой депрессии начала ослабевать. Хотя на Европу надвигалась война, американцы пытались восстанавливать и экономику, и собственные жизни. После нужды и лишений предыдущего десятилетия люди все больше склонялись к осторожному оптимизму, стремясь реализовать свой потенциал в надежде на лучшее будущее. Идеальное время для появления книги вроде «Как завоевывать друзей».

Книга задевала за живое, и в первые же три месяца была раскуплена четверть миллиона экземпляров. Сегодня объем продаж не уменьшается, и это свидетельствует о том, что жажда человеческого общения и потребность личностного роста заложены в нашем сознании.

Все вышесказанное подводит нас к логичному вопросу: зачем перерабатывать ставшую классикой книгу, доказавшую и продолжающую доказывать свою вневременную ценность и всеобщую популярность? Зачем экспериментировать с успехом?

Убедительнее всего это объяснила моя мама в 1981 году:

Чтобы ответить на поставленный вопрос, необходимо помнить о том, что на протяжении всей своей жизни мой муж неутомимо совершенствовал свою работу. Он постоянно улучшал и вносил изменения в материалы, стараясь идти в ногу с непрерывно растущей аудиторией. Если бы он прожил дольше, то и сам бы принялся корректировать «Как завоевывать друзей», желая отразить культурные перемены, произошедшие в мире со времени первой публикации.

В этом новом издании мы продолжаем отцовскую традицию актуальной адаптации книги к следующему поколению читателей, не теряя мощного духа оригинала. Мой отец писал так же, как и говорил, в энергичном разговорном стиле, уходящем корнями в сельское среднестатистическое происхождение, и мы не хотели бы его менять. Мы сохранили живой и яркий стиль Карнеги – даже сленг 1930-х годов. Его голос мягко подталкивает читателей к часто радикальным переменам в общении с близкими, коллегами и обществом.

Мы не меняли саму книгу «Как завоевывать друзей», а лишь слегка ее освежили, так как не хотели переписывать классику или заглушать волшебный голос моего отца.

Мы убрали упоминания людей или событий, незнакомых сегодняшнему читателю либо далеких и оторванных от современных реалий, включая материал, добавленный позднее в переиздании 1981 года. Мы хотели как можно ближе придерживаться оригинала, скорректировав его при этом для завтрашнего дня, поэтому мы начали заново и опирались на первое издание 1936 года.

Утверждать, что книга «Как завоевывать друзей» вне времени, – значит недооценивать ее значимость. Даже тем, кто никогда ее не читал, хорошо знакомы многие изложенные в ней идеи. Принципы, описанные отцом, созвучны с желаниями и потребностями людей, были быстро подхвачены многими бизнесменами. В современном мире программы по развитию лидерских качеств и отделы по работе с персоналом подают советы Карнеги как «передовые стратегии». Их берут на вооружение, перефразируют и видоизменяют и профессионалы и любители, обещая раскрыть секреты повышения уверенности в себе, развития навыков управления и улучшения личной жизни.

Папа не изобретал принципы, о которых писал, однако он первым представил их именно в таком виде. Многие сегодняшние гуру, проповедующие в духе «стань лучшей версией себя», своим успехом обязаны той основе, которую эта книга заложила почти девяносто лет назад. Современные популярные книги черпают идеи из «Как завоевывать друзей». Через всю книгу красной нитью проходит ключевая мысль – нужно уметь посмотреть на окружающий мир с позиции других людей.

В эпоху политической нестабильности и социальных потрясений нам как никогда ранее необходимо учиться выстраивать человеческие отношения. На страницах этой книги вы прочтете, как вести вежливый разговор с теми, с кем вы расходитесь во мнении, узнаете, почему собеседники не прислушиваются к разумным аргументам, и научитесь преодолевать разногласия с близкими и друзьями, даже когда это кажется безнадежным. Задачи эти, безусловно, не из простых, но они крайне важны. Эта книга предлагает вам помощь, порой круто меняющую жизнь.

Мой отец сталкивался в жизни с такими же трудностями. И первым признавал, что сам он далек от того идеального знатока человеческих отношений, каким его представляли окружающие. Уроки, которые он приводит в книге, давались ему не легче, чем остальным. У него хранилась папка, подписанная «Чертовски глупые проступки», как напоминание самому себе о допущенных промахах. Например, «Сегодня мне представили двух женщин – моментально вылетело из головы имя одной из них». Или однажды он вспылil из-за игнорировавшего его служащего: «Я, человек, которому платят за то, чтобы научиться разумно относиться к людским слабостям, повел себя не лучше дикаря – грубо и неэффективно!» И еще: «Потратил двадцать минут на ненависть к Тому Г., хотя в это время должен был писать книгу о дисциплине».

В нашей семье рассказывается замечательная история о том, как однажды к нам в гости заглянул старинный мамин приятель. Родители только что поссорились. Папа все еще топал по дому, кипя от злости. Когда гость обратил на это внимание, мама кивнула в сторону отца и заметила: «Вот как ведет себя человек, написавший такую книгу». Как неоднократно признавался сам отец, «Как завоевывать друзей» он написал в равной степени для себя и для других.

Новое переиздание – дань моей искренней любви. Мне было всего четыре, когда в 1955 году папы не стало, но я хорошо его помню. Добрый, с заразительным смехом, он любил людей и всегда находил для меня время. Его голос звучит на страницах этой книги.

В процессе работы мне повезло заручиться неоценимой помощью писателя Эндрю Постмана, и сообщая мы многократно проверяли и анализировали каждую строчку «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», отсеивая лишний материал и деликатно обсуждая ценность любых вносимых исправлений, сколь бы незначительными те ни были. Я безмерно благодарна Стюарту Робертсу, нашему редактору в S&S, за огромный вклад, а также Джо Харту и Кристин Бускарино из Dale Carnegie Training за объективную критику на протяжении всего проекта. Уверена, отец был бы весьма доволен результатами. Искренне надеюсь, что и вы тоже и что вы сможете не только почерпнуть массу полезного, но и получить удовольствие от чтения.

Донна Дейл Карнеги

Как и почему была написана эта книга

За первые тридцать пять лет XX века американские издательства выпустили более двухсот тысяч различных книг. От большинства из них клонило в сон, многие принесли сплошные убытки. Я сказал «многие»? Президент одного из крупнейших в мире издательских домов признался мне, что его компания, существующая семьдесят пять лет, до сих пор теряет деньги на семи из каждых восьми издаваемых книг.

Зачем же, спросите вы, я дерзнул написать еще одну книгу? Зачем вам утруждать себя ее чтением?

Справедливые вопросы. Постараюсь на них ответить.

С 1912 года я вел в Нью-Йорке образовательные курсы для представителей различных профессий, мужчин и женщин. Поначалу я ограничивался только ораторским мастерством. В ходе практических занятий взрослые люди учились выступать без подготовки, импровизировать и выражать свои мысли с большей ясностью, убедительностью и самообладанием как при деловых переговорах, так и на выступлениях перед большими аудиториями.

По прошествии некоторого времени я осознал, что, невзирая на острую потребность в повышении мастерства публичных выступлений, эти люди еще больше нуждались в обучении высокому искусству делового и социального общения.

Ко мне также пришло осознание, что подобный тренинг не помешал бы и мне самому. Оглядываясь назад, я диву даюсь, как часто мне не хватало деликатности и понимания. Жаль, что двадцать лет назад мне в руки не попала книга вроде этой! Какой бы это был бесценный дар.

Общение с людьми – это самая серьезная проблема, с которой вам придется столкнуться, особенно если вы занимаетесь бизнесом. Но то же самое можно сказать и о домохозяйке, архитекторе или инженерере. Исследования, проведенные несколько лет назад под патронажем Фонда Карнеги по повышению квалификации учителей (он никак со мной не связан), выявили один весьма существенный факт, который впоследствии был подтвержден дополнительными исследованиями Технологического института Карнеги (опять-таки не имеющего ко мне отношения). Полученные данные свидетельствовали о том, что даже в таких технических отраслях, как проектирование и инженерное дело, финансовый успех на 15 процентов обусловлен уровнем технических знаний и на 85 процентов – пониманием психологии человеческих взаимоотношений, силой характера и умением руководить людьми.

Многие годы я вел регулярные курсы в Клубе инженеров Филадельфии и в нью-йоркском отделении Американского института инженеров-электриков. В общей сложности занятия посетило более полутора тысяч специалистов. Ко мне их привел сделанный на многолетних наблюдениях вывод, что больше зарабатывают не те инженеры, кто лучше всех разбирается в своей области. За весьма умеренную зарплату можно без труда нанять сугубо технического специалиста: инженера, бухгалтера, архитектора или представителя любой иной профессии. Но высокая оплата будет предложена тому, кто не только обладает профессиональной компетентностью, но и умеет ясно излагать идеи, руководить и пробуждать в сотрудниках энтузиазм.

В период расцвета своего бизнеса Джон Рокфеллер говорил: «Умение общаться с людьми – такой же товар, как сахар или кофе. И я готов за него платить больше, чем за что-либо иное».

Не логично ли было бы предположить, что каждому колледжу в стране следует включить в свою программу курсы по развитию самого высокооплачиваемого умения? Однако если в каком-то учебном заведении и предлагается подобный практический курс для взрослых, на момент написания данной книги он остался мне неизвестен.

На протяжении двух лет Чикагский университет и Объединение школ Ассоциации молодых христиан проводили опрос с целью выявить, что желают изучать взрослые люди. Последний этап исследования прошел в Мерилене (штат Коннектикут), который был выбран как

типичный американский город. Опрошено было практически все взрослое население Мери-дена. Анкета включала 156 вопросов вроде «Ваша профессия или род занятий», «Ваше образование», «Как вы проводите свободное время?», «Каков ваш доход?», «Чем вы увлекаетесь?», «Ваши профессиональные устремления», «Ваши проблемы», «Какие предметы вы больше всего хотели бы изучать?» и т. д. По результатам опроса оказалось, что первоочередной интерес для взрослых представляет здоровье; второе место занимают люди: как наладить с ними взаимоотношения, как научиться их понимать, как пробудить к себе симпатию, как расположить к себе и склонить на свою сторону.

Комитет, проводивший опрос, решил организовать курсы для взрослых в Меридене и старательно, но безуспешно искал практическое пособие на данную тему. В конце концов члены комитета обратились к одному из ведущих специалистов в области образования взрослых с просьбой порекомендовать какую-нибудь книгу, удовлетворяющую запросам группы. «Я знаю, чего хотят взрослые люди. Но такой книги еще никто не написал», – ответил он.

Я на собственном опыте убедился в верности его заявления, поскольку сам многие годы потратил на поиски практического учебника по человеческим отношениям.

Учитывая, что подобной книги не существовало, я попытался написать ее сам, планируя использовать на своих курсах. И вот вы держите ее в руках. Надеюсь, она вам понравится.

В процессе подготовки к написанию книги я прочел все, что касалось обсуждаемой темы, – от газетных колонок, журнальных статей и протоколов заседаний суда по семейным делам до трудов древних философов и психологов нового времени. Помимо этого, я нанял опытного научного сотрудника, который полтора года провел в библиотеках за изучением упущенных мною из виду материалов. Ему пришлось продираться сквозь энциклопедии по психологии, с головой погрузиться в сотни статей, проштудировать бесчисленные биографии в попытках разобраться, как великие лидеры во все времена выстраивали отношения с людьми. Мы читали их биографии. Перелопатили жизнеописания выдающихся личностей от Юлия Цезаря до королевы Виктории и Томаса Эдисона. Могу сказать, что через наши руки прошло более сотни биографий одного только Теодора Рузвельта. Мы решили не жалеть ни времени, ни денег, чтобы описать все практические способы, использовавшиеся когда-либо в истории для завоевания друзей и влияния на людей.

Я лично расспрашивал десятки успешных людей, в том числе всемирно известных: изобретателей Маркони и Эдисона, политических и государственных деятелей типа Франклина Рузвельта и генерального почтмейстера Джеймса Фарли, бизнесменов вроде основателя компании RCA Оуэна Юнга, кинозвезд Кларка Гейбла, Джоан Кроуфорд и Мэри Пикфорд, оперную певицу Хелен Джепсон, лектора и политическую активистку Хелен Келлер, исследователя Мартина Джонсона. Передо мной стояла задача – раскрыть приемы, которыми они пользовались в общении с людьми.

Опираясь на весь изученный материал, я подготовил краткое выступление под названием «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Я сказал «краткое». Но таковым оно являлось лишь вначале, а впоследствии растянулось на лекцию продолжительностью в полтора часа. Многие годы я выступал с этой лекцией перед взрослыми слушателями курсов Института Карнеги в Нью-Йорке.

Во время выступления я предлагал слушателям проверить мои рекомендации на практике в деловой и социальной среде, после чего поделиться на занятиях полученным опытом и результатами. Какое интересное задание! Этих мужчин и женщин, жаждавших самосовершенствования, приводила в восторг идея о работе в лаборатории нового типа – первой и единственной лаборатории человеческих взаимоотношений.

Данная книга не была написана в привычном понимании этого слова, а росла, подобно ребенку. Она развивалась и выросла из этой лаборатории, подпитываясь опытом тысяч людей.

Много лет назад мы начинали с набора правил, напечатанных на карточках размером не больше открытки. На следующий сезон мы отпечатали карточки побольше, затем пошли листовки, позже наступал черед брошюр, каждая последующая из которых увеличивалась в размере и тираже. После пятнадцати лет экспериментов и проб на свет появилась эта книга.

Выведенные нами правила – это не просто теории или догадки. Они творят чудеса. Как бы невероятно это ни звучало, мне доводилось быть свидетелем того, как применение описанных принципов кардинально меняло жизнь многих людей.

Приведу пример: однажды на курсы записался человек, в чьем подчинении находилось триста четырнадцать сотрудников. Годами он беспрерывно доводил их до белого каления, критиковал и бранил, нисколько не стесняясь. Из его уст не звучали добрые слова, похвала и благодарность. После изучения представленных в книге принципов работодатель круто изменил и свою жизненную философию, и подход к управлению. Сегодня в его компании царит новая атмосфера преданности, энтузиазма и сплоченности. Триста четырнадцать врагов превратились в триста четырнадцать друзей. Бизнесмен с гордостью заявил в речи перед группой: «Раньше, когда я проходил по коридорам, со мной никто не здоровался. Завидя меня, сотрудники просто отворачивались. Но теперь они все мои друзья, и даже уборщик обращается ко мне по имени».

Доходы его возросли, появилось больше свободного времени, и – что несравненно важнее – он обрел счастье и в бизнесе, и в личной жизни.

Благодаря использованию представленных принципов огромному количеству торговых агентов удалось значительно увеличить объемы продаж. Многие завели новые банковские счета, в чем раньше им отказывали. Руководители расширяли полномочия, повышали свою заработную плату. Один начальник рассказал, как применение этих принципов принесло ему огромную прибавку к зарплате. Другому менеджеру из Philadelphia Gas Works Company из-за агрессивности и неумения грамотно руководить грозило понижение в должности в возрасте 65 лет. Обучение, которое он прошел, не только помогло ему избежать понижения, но и принесло повышение с более высоким окладом.

На банкетах, устраиваемых по окончании курсов, супруги слушателей не раз признавались мне, что с тех пор, как муж или жена прошли наш тренинг, в их доме воцарились мир и покой.

Получаемые результаты нередко поражают до глубины души. Кажется, это какое-то волшебство. В некоторых случаях преисполненные энтузиазма участники курсов звонят мне домой в воскресенье – так им не терпится поделиться своими достижениями.

Один человек, воодушевившись данными принципами, засиделся до глубокой ночи, обсуждая их с другими слушателями. В три часа ночи остальные отправились по домам. А он, потрясенный осознанием собственных ошибок и вдохновленный открывающимися новыми поразительными перспективами, так и не смог уснуть. Ему не удалось поспать ни в эту ночь, ни в две последующие.

Кто он? Наивный, необразованный юнец, готовый без устали разглагольствовать о любой новой теории? Нет, отнюдь. Это был искушенный, умудренный опытом торговец произведениями искусства, человек светский, выпускник двух европейских университетов, владеющий тремя языками.

Во время написания настоящей главы я получил письмо от немецкого аристократа, чьи предки не одно поколение состояли на профессиональной военной службе у Гогенцоллернов. В этом письме, отправленном с трансатлантического лайнера, он с почти религиозной страстью поведал о применении описанных принципов.

Еще один наш слушатель – пожилой житель Нью-Йорка, выпускник Гарварда, состоятельный владелец крупной фабрики по производству ковров, – признался, что за четырнадцать недель обучения по нашей системе он узнал об искусстве влияния на людей больше,

чем за четыре года учебы в колледже. Абсурдно? Смешно? Невозможно? Конечно, вы можете заклеить приведенное утверждение любым эпитетом, каким пожелаете. Но я хочу без всяких комментариев со своей стороны привести заявление одного консервативного и чрезвычайно успешного профессора во время публичного выступления перед шестьюстами слушателями в Йельском клубе в Нью-Йорке 23 февраля 1933 года:

«По сравнению с тем, какими мы должны быть, – заявил известный психолог Уильям Джеймс, – наше сознание активно лишь наполовину. Мы задействуем только маленькую часть своих физических и умственных ресурсов. В широком смысле можно утверждать, что мы как индивидуумы реализуем далеко не весь потенциал. Каждый наделен самыми различными способностями, которые обычно так и лежат мертвым грузом».

Способности, которые обычно «лежат мертвым грузом»! Единственная цель данной книги – помочь вам выявить, развить и с пользой применять эти пассивные, неиспользуемые активы.

«Образование, – говорил доктор Джон Хиббен, бывший президент Принстонского университета, – это умение справляться с жизненными ситуациями».

Если после прочтения первых трех глав вы не научитесь хотя бы чуточку лучше справляться с жизненными ситуациями, я сочту свою работу бесполезной лично для вас. Ибо, как говорил Герберт Спенсер, английский социолог и философ, «великая цель образования – не знания, а действия».

И это книга действия.

Дейл Карнеги, 1936

Девять рекомендаций для получения максимальной отдачи от этой книги

1. Если вы хотите извлечь из книги максимум пользы, вам необходимо неукоснительно выполнять одно требование, намного более важное, чем любые правила и приемы. Без соблюдения этого главного условия тысячи правил окажутся совершенно бесполезными. Но благодаря ему вы можете достичь выдающихся результатов, и в дальнейших рекомендациях не будет надобности.

Что же это за волшебное требование? Это *глубокое, страстное желание учиться, твердая решимость совершенствовать умение взаимодействовать с окружающими людьми*.

Как же пробудить в себе это стремление? Нужно постоянно напоминать о важности этих принципов лично для вас. Мысленно представляйте, как овладение ими поможет вам выстроить более счастливую, богатую и полноценную жизнь. Постоянно повторяйте себе: «Моя популярность, счастье и ощущение собственной значимости во многом зависят от моего умения общаться с людьми».

2. Сперва пройдитесь по каждой главе, чтобы получить общее представление о ней. Скорее всего, вас потянет сразу же переключиться на следующую. Не поддавайтесь искушению, если только не читаете исключительно ради развлечения. Если же вы стремитесь к совершенствованию навыков межличностных отношений, вернитесь к началу главы и вдумчиво ее перечитайте. В конечном итоге это сэкономит время и принесет больше пользы.

3. В процессе чтения чаще останавливайтесь, обдумывая прочитанное. Спрашивайте себя, как и когда вы можете применять ту или иную рекомендацию.

4. Читайте с карандашом, ручкой или маркером в руке. Встретив подходящий для себя совет, подчеркните его. Особо ценные идеи выделяйте маркером или четырьмя звездочками «****». Пометки и выделения делают книгу интереснее и значительно упрощают повторный просмотр.

5. У меня была одна знакомая, которая на протяжении пятнадцати лет занимала должность офис-менеджера в крупной страховой компании. Каждый месяц она перечитывала все текущие страховые договоры. Многие из них ей приходилось перечитывать по несколько раз, из месяца в месяц, из года в год. Зачем? На собственном опыте она поняла, что только так может удерживать в голове положения заключенных договоров.

На написание одной из книг по ораторскому искусству у меня ушло почти два года. Тем не менее я был вынужден периодически освежать в памяти ее содержание, чтобы вспомнить, что сам же и написал. Просто удивительно, как быстро все забывается.

Если рассчитываете на долговременную реальную пользу от книги, не думайте, что будет достаточно один раз по ней пробежаться.

Хорошенько изучив книгу от корки до корки, обязательно перечитывайте ее каждый месяц. Держите ее на столе или положите так, чтобы она все время была у вас перед глазами, и время от времени заглядывайте в нее. Постоянно напоминайте себе о впечатляющих возможностях самосовершенствования, все еще ждущих вас в будущем. Помните: данные принципы войдут в привычку только благодаря регулярному и активному повторению и практическому применению. Другого пути нет.

6. Бернард Шоу, ирландский драматург, однажды заметил: «Если человека чему-то учить, он никогда не научится». Шоу был прав. Обучение – активный процесс, и мы учимся на собственном опыте. Поэтому, если хотите овладеть описываемыми принципами, прибегайте к ним при любой возможности, не прячьте их в дальний ящик. В противном случае они быстро выветрятся из памяти. Прочное место там занимают лишь те знания, которыми пользуются.

Вполне вероятно, вам будет нелегко постоянно придерживаться изложенных рекомендаций. Я это знаю, потому что даже мне, автору книги, порой трудно следовать собственным советам. Например, в состоянии недовольства намного проще критиковать и осуждать, чем постараться понять точку зрения другого человека. Чаше всего придирается удобнее, чем найти повод для похвалы; естественнее говорить о том, чего хотите вы, чем обсуждать желания собеседника, и т. д. Поэтому в процессе чтения помните, что вы не просто собираете информацию, а пытаетесь выработать новые привычки. И начать новую жизнь. Для этого потребуется время, упорство и ежедневная практика.

Так что почаще открывайте эти страницы. Воспринимайте книгу как учебник по человеческим отношениям. Сталкиваясь с очередной проблемой: трудное поведение ребенка, необходимость убедить супруга (супругу), партнера или начальника, улаживание конфликта с недовольным клиентом, – не поддавайтесь естественному желанию, не действуйте сгоряча. Обычно такое поведение оказывается неверным. Разумнее обратиться к книге и перечитать подчеркнутые или выделенные места. Попробуйте новые идеи и убедитесь, что они творят чудеса.

7. Давайте супруге, ребенку или деловому партнеру по доллару за каждое нарушение вами выбранного принципа. Превратите освоение правил в увлекательную игру.

8. В выступлении на одном из моих занятий президент банка с Уолл-стрит описал высокоэффективную систему, которой он пользовался для саморазвития. Имея довольно скромное формальное образование, он сумел стать одним из самых влиятельных финансистов в Америке. По его признанию, успехом он обязан именно использованию этой системы. Я постараюсь привести его слова настолько точно, насколько смогу вспомнить:

«Многие годы я вел ежедневник, куда записывал все встречи, назначенные на день. Моя семья никогда ничего не планировала на субботний вечер, потому что близкие знали, что часть субботы я уделяю образовательному процессу самопознания, анализа и оценки. После ужина я уходил к себе, открывал ежедневник и обдумывал все интервью, обсуждения и встречи, произошедшие за неделю. Я спрашивал себя:

“Какие ошибки я совершил на этот раз?”

“Что я сделал правильно, что я мог бы сделать лучше?”

“Какие уроки я могу извлечь из этого опыта?”

Как правило, эти еженедельные разборы приводили меня в уныние. Я часто удивлялся собственным оплошностям. Конечно, со временем они случались все реже. Иногда после очередного сеанса мне хотелось похлопать себя по плечу. Такая система самоанализа и самообразования, которой я придерживался много лет, принесла мне намного больше пользы, чем любой другой метод.

Она помогла мне научиться принимать решения и оказала огромную помощь в общении с самыми разными людьми. Я не могу переоценить ее значимость».

Почему бы не воспользоваться аналогичной системой для оценки того, как вы применяете описанные в книге принципы? Если вы так и сделаете, то получите два результата.

Во-первых, втянитесь в образовательный процесс, одновременно и увлекательный, и невероятно ценный.

Во-вторых, увидите, как совершенствуется ваше умение знакомиться и общаться с людьми.

9. Может быть, вам пригодится записывать свои победы после применения описанных принципов. Формулируйте конкретно. Указывайте имена, даты, результаты. Подобные записи вдохновляют на еще большие старания; а как здорово будет наткнуться на них вечером через много лет!

Итак, для получения максимальной отдачи от книги:

а) пробудите в себе глубокое страстное желание овладеть принципами построения человеческих отношений;

- б) дважды перечитывайте каждую главу, прежде чем переходить к следующей;
- в) в процессе чтения чаще останавливайтесь и обдумывайте, каким образом можно применить ту или иную идею;
- г) выделяйте или подчеркивайте каждую важную мысль;
- д) ежемесячно обращайтесь к этой книге;
- е) при любой возможности применяйте изложенные принципы на практике. Используйте книгу как руководство при решении повседневных проблем;
- ж) превратите процесс обучения в занимательную игру, пообещав другу доллар за каждое нарушение принципов;
- з) еженедельно оценивайте успехи. Спрашивайте себя, какие ошибки вы совершили, какие имеются достижения, какие уроки вы извлекли на будущее;
- и) в конце книги делайте пометки, фиксирующие, как и когда вы применяли данные принципы.

Часть первая

Основные приемы построения отношений

1

«Если хочешь собирать мед, не стоит опрокидывать улей»

7 мая 1931 года Нью-Йорк стал свидетелем развязки самой громкой в истории города полицейской облавы. Кроули Два Ствола – наемного убийцу, который не курил и не пил, – загнали в ловушку, словно дикого зверя, в квартире его возлюбленной на Уэст-энд-авеню.

Сто пятьдесят полицейских и детективов осадили его укрытие на верхнем этаже жилого дома. Прodelав отверстия в крыше, они пытались выкурить Кроули, «убийцу копов», с помощью слезоточивого газа. Затем на крышах соседних домов они разместили пулеметы, и более часа по одному из самых красивых районов Нью-Йорка разносился треск pistolетных выстрелов и пулеметных очередей. Скрючившись за большим креслом, Кроули бесперебойно палил в полицейских. За перестрелкой наблюдало десять тысяч возбужденных зевак. Улицы Нью-Йорка раньше не видывали ничего подобного.

После ареста Кроули комиссар полиции Э. Малруни заявил, что этот отморозок с двумя pistolетами – один из самых опасных преступников в истории Нью-Йорка. «Такой убьет и не поморщится», – сказал комиссар.

Но как воспринимал себя сам Кроули Два Ствола? Нам это известно, поскольку, пока полиция обстреливала квартиру, тот написал письмо, адресовав его «тем, кому не все равно». Кровь, хлеставшая из ран, оставила на бумаге темно-красный след. В письме Кроули пояснил: «Под этим пиджаком бьется усталое, но доброе сердце, оно никому не причинит зла».

Незадолго до ареста Кроули обнимался со своей девушкой в машине, остановившись на проселочной дороге на Лонг-Айленде. Неожиданно к машине подошел полицейский и попросил его предъявить водительское удостоверение.

Не говоря ни слова, Кроули достал оружие и осыпал патрульного градом пуль. Когда умирающий полисмен упал на землю, Кроули выскочил из машины, выхватил у того револьвер и всадил еще одну пулю в распростертое тело. Тот самый убийца, который писал: «Под этим пиджаком бьется усталое, но доброе сердце, оно никому не причинит зла».

Кроули приговорили к казни на электрическом стуле. Когда его доставили в комнату в Синг-Синге, где приводились в исполнение смертные приговоры, думаете, тот спросил: «Меня осудили за убийство людей?» Нет, он заявил: «Меня осудили за то, что я защищался».

Суть этой истории в следующем: Кроули Два Ствола не считал себя виновным.

Можно ли считать такое поведение нетипичным для преступников? Если вы думаете, что да, прочтите следующее высказывание:

«Лучшие годы своей жизни я потратил на то, чтобы дарить людям удовольствие, помогать им хорошо проводить время, а в благодарность получил лишь поругание и жизнь изгоя».

Приведенные слова принадлежат Аль Капоне. Именно ему, скандально известному врагу общества номер один в Америке, наиболее опасному главарю гангстеров, которые когда-либо терроризировали Чикаго. Аль Капоне не сожалел о своих поступках, а наоборот, почитал себя всеобщим благодетелем – недооцененным и непонятым.

Аналогичного мнения придерживался и Голландец Шульц, прежде чем погиб в Ньюарке от гангстерских пуль. Один из самых хладнокровных и опасных преступников Нью-Йорка, Шульц во время интервью для газеты как-то назвал себя благотворителем. И он действительно так думал.

Однажды я вел интересную переписку с Льюисом Лоуэсом, который многие годы занимал должность начальника печально известной тюрьмы Синг-Синг. Он утверждал: «Немногие из заключенных считали себя плохими людьми. Они такие же люди, как вы или я. Так они рассуждают, так объясняют свое поведение. Они могут рассказать, почему взломали сейф или нажали на курок. Большинство из них прибегали к той или иной форме аргументов, ошибочных или логичных, чтобы оправдать свои антиобщественные действия прежде всего перед самими собой, с завидным упорством доказывая, что им не место в тюрьме».

Если уж Аль Капоне, Кроули Два Ствола, Голландец Шульц и отчаявшиеся мужчины и женщины в тюремных стенах не желают винить и осуждать себя, что же говорить о людях, с которыми мы сталкиваемся ежедневно?

Джон Уонамейкер, основатель сети магазинов, носящих его имя, однажды признался: «Тридцать лет назад я понял, что глупо ворчать и брюзжать. У меня хватало проблем с собственными недостатками, чтобы еще переживать о том, что Бог не счел нужным поровну поделить интеллектуальные способности».

Уонамейкер рано усвоил этот урок, но лично мне пришлось треть века топтать эту землю, прежде чем до меня дошло, что девяносто девять человек из ста не будут критиковать себя, какие бы ошибки они ни сделали.

Критиковать также бесполезно, поскольку это вынуждает человека занимать оборонительную позицию и стараться всеми способами оправдать себя. Более того, критика другого таит в себе опасность, так как ранит чужое самолюбие, разрушает чувство собственного достоинства и вызывает обиду.

Беррес Скиннер, всемирно известный психолог, своими экспериментами доказал, что животное, получающее вознаграждение за хорошее поведение, учится намного быстрее и запоминает более эффективно, чем животное, которое наказывают за плохое поведение. Позже исследования продемонстрировали, что тот же принцип применим и к людям. Критикуя, мы не добиваемся серьезных перемен, а лишь навлекаем на себя недовольство.

Ганс Селье, еще один великий психолог, говорил: «Так же, как мы жаждем одобрения, мы страшимся осуждения».

Недовольство, вызываемое критикой, деморализует сотрудников, членов семьи и друзей, никак не улучшает спорную ситуацию.

Помните: вам нужен мед без пчелиного жала. Джордж Джонстон из города Энид в штате Оклахома, координатор по вопросам безопасности в проектно-конструкторской компании, обязан был следить, чтобы во время работы на объектах сотрудники надевали каски. По его признанию, заметив рабочих без каски, он угрожающе, как того требует серьезная должность и внушительные предписания, требовал их надевать. Что в итоге? Рабочие молча подчинялись, а после его ухода снова снимали каски.

Джордж решил попробовать иной подход. Застав в очередной раз группу рабочих без касок, он поинтересовался удобством последних. Уточнил, хорошо ли те сидят на голове. Затем вежливо напомнил, что каски специально предназначены для защиты головы от повреждений, и попросил всегда носить их во время работы. Рабочие с большей охотой выполнили его просьбу и стали придерживаться требований безопасности, не проявляя при этом недовольства или раздражения.

История хранит множество подтверждений бессмысленности критики. Взять хотя бы известную ссору между Теодором Рузвельтом и президентом Уильямом Говардом Тафтом, расколовшую Республиканскую партию, проложившую Вудро Вильсону дорогу в Белый дом и оставившую яркий след в Первой мировой войне. Давайте быстро пробежимся по фактам. После окончания своего президентского срока в 1908 году Рузвельт поддерживал Тафта, избранного следующим президентом. Затем Рузвельт отправился в Африку. По возвращении домой его поведение резко изменилось. Он набросился на Тафта с обвинениями в консерва-

тизме, объявил о намерении в третий раз баллотироваться на пост президента, сформировал новую Прогрессивную партию, что повлекло за собой грандиозный раскол в рядах республиканцев. На выборах Уильяму Тафту и Республиканской партии удалось победить только в двух штатах – Вермонте и Юте. Никогда ранее партия не терпела столь сокрушительного поражения.

Рузвельт винил Тафта, но винил ли себя Тафт? Разумеется, нет. Со слезами на глазах Тафт произнес: «Не представляю, как бы я мог действовать иначе?»

Кого же следует винить? Рузвельта или Тафта? Честно говоря, не знаю и знать не хочу. Я лишь стараюсь донести простую мысль: все нападки Рузвельта не убедили Тафта в неправоте, зато вынудили оправдываться и со слезами повторять: «Не представляю, как бы я мог действовать иначе?»

Можно вспомнить скандал с нефтяным месторождением Типот-Доум в начале 1920-х. Газетные заголовки кипели негодованием. Скандал потряс всю нацию! Общественная жизнь Америки не знала ранее ничего подобного. Приведу голые факты: Альберту Фоллу, министру внутренних дел в кабинете президента Уоррена Хардинга, были переданы под контроль нефтяные месторождения Элк-Хиллс в штате Калифорния и Типот-Доум в штате Вайоминг, ранее находившиеся в стратегическом резерве военно-морского флота.

Провел ли министр открытый конкурс на коммерческую разработку? Нет. Фолл отдал этот лакомый кусок своему другу Эдварду Дозни. А чем отблагодарил его Дозни? Предоставил, как он выражался, «беспроцентный кредит» на сумму в сто тысяч долларов. Далее самовольным решением Альберт Фолл направил в район военно-морскую пехоту, чтобы прогнать всех конкурентов, которые выкачивали нефть в окрестностях Элк-Хиллс. Конкуренты, возмущенные вооруженным вторжением, не долго думая обратились в суд – вот тут-то и вскрылась вся махинация. Шумиха поднялась такая, что администрации Хардинга пришел конец, Республиканская партия едва не развалилась (снова), а Альберт Фолл оказался за решеткой.

Приговор Фоллу вынесли суровый – подобные прецеденты в политической жизни Америки можно пересчитать по пальцам. Раскаялся ли он? Даже не подумал! Несколько лет спустя в одном публичном выступлении Герберт Гувер вскользь упомянул, что смерть президента Хардинга объясняется душевными тревогами и мучениями из-за того, что он был предан своим другом. Услышав это, миссис Фолл вскочила со стула и, рыдая и размахивая кулаками, закричала: «Что?! Фолл предал Хардинга? Нет! Мой муж никогда никого не предавал. Ни за какие золотые горы он не стал бы поступать бесчестно. Это его предали, оболгали и распяли». Возможно, миссис Фолл искренне заблуждалась в отношении невиновности мужа, но ясно одно: она защищала бы его до самой смерти!

Вот она, суть человеческой природы: преступники обвиняют всех, кроме самих себя. Все мы такие. Поэтому, когда завтра вам или мне захочется кого-нибудь покритиковать, давайте вспомним Аль Капоне, Кроули Два Ствола и Альберта Фолла. Не будем забывать, что критические замечания как почтовые голуби. Они всегда возвращаются домой. Нужно усвоить: человек, которого мы исправляем или осуждаем, скорее всего, будет оправдываться и в ответ упрекать нас или, подобно добряку Тафту, повторять: «Не представляю, как бы я мог действовать иначе?»

Утром 15 апреля 1865 года Авраам Линкольн умирал в дешевых меблированных комнатах дома прямо напротив театра Форда, где в него стрелял Джон Уилкс Бут. Худое тело Линкольна лежало по диагонали на провисшей, слишком короткой для него кровати, над которой висела дешевая репродукция известной картины Розы Бонёр «Ярмарка лошадей». Газовый рожок мерцал тусклым желтым светом.

Стоя над умирающим Линкольном, военный министр Эдвин Стэнтон произнес: «Здесь лежит самый образцовый правитель в истории человечества».

В чем состоял секрет успеха Авраама Линкольна в его взаимоотношениях с людьми? Я изучал его жизнь в течение десяти лет и три года посвятил написанию и переписыванию книги

под названием «Неизвестный Линкольн». Я убежден, что изучил личность и частную жизнь президента вдоль и поперек, более детально и всесторонне изучить ее невозможно. Отдельное внимание я уделил принципам, на которых строилось его общение с окружающими. Была ли ему свойственна критичность? О да. В юные годы, когда Линкольн жил в Пиджин-Крик в штате Индиана, он не только охотно указывал окружающим на их ошибки, но и писал письма, в которых глумился над соседями, и разбрасывал эти письма на окрестных дорогах, где их обязательно бы нашли.

Даже став адвокатом в Спрингфилде в штате Иллинойс, Линкольн открыто нападал на своих оппонентов, публикуя письма в газетах. И делал это излишне часто.

Осенью 1842 года в анонимном пасквиле, напечатанном в *Springfield Journal*, Линкольн высмеял одного тщеславного, сварливого политика по имени Джеймс Шилдс. Весь город покачивался со смеху. Шилдс, обидчивый и гордый, кипел от гнева. Он выяснил, кто написал пасквиль, вскочил на лошадь, примчался к Линкольну и вызвал того на дуэль. Линкольну не хотелось драться. Он был против дуэли, однако не мог уклониться от нее, не уронив достоинства. Ему был предоставлен выбор оружия. Рассчитывая на свои длинные руки, Линкольн выбрал кавалерийский палаш и взял несколько уроков у выпускника Вест-Пойнта. В назначенный день он встретился с Шилдсом на песчаной косе реки Миссисипи, готовый драться не на жизнь, а на смерть, но в последнюю минуту вмешались секунданты дуэлянтов и предотвратили бой.

Это был наиболее постыдный эпизод в личной жизни Линкольна, который преподал ему ценный урок в части общения с людьми. Никогда больше он не писал оскорбительных писем. И с того дня он практически никогда никого не критиковал.

За время Гражданской войны Линкольну неоднократно приходилось назначать нового командующего Потомакской армией, и каждый из них – Макклеллан, Поуп, Бернсайд, Хукер, Мид – допускал трагические промахи, чем приводил Линкольна в отчаяние. Половина нации яростно проклинала этих незадачливых генералов, но Линкольн сохранял спокойствие, «ни к кому не испытывая злобы, ко всем проявляя милосердие». Одно из его любимых высказываний – «Не судите, да не судимы будете».

И когда миссис Линкольн и прочие резко отзывались о южанах, Линкольн возражал: «Не критикуйте их; они ведут себя так же, как мы вели бы себя в подобных обстоятельствах».

При этом если у кого и были веские основания для критики, так это у Линкольна. Приведем один наглядный пример.

Битва при Геттисберге состоялась в первые три дня июля 1863 года. Ночью 4 июля разразился ливень, затопивший местность, и генерал армии Конфедерации Роберт Ли начал отступление на юг. Когда разбитые войска дошли до Потомака, оказалось, что река поднялась из-за дождей, и переправа через нее не представляется возможной. На пятки им наступала побеждающая Армия Союза. Ли оказался в ловушке, из которой не мог выбраться. И Линкольн это понимал. Северной армии само небо ниспослало идеальную возможность захватить армию Ли и немедленно положить конец войне. Окрыленный надеждой, Линкольн приказал Миду не созывать военный совет, а без промедления идти в атаку. Линкольн телеграфировал приказы, а потом отправил к Миду специального гонца, требуя незамедлительных действий.

А что же сделал генерал Мид? Прямо противоположное отданному приказу. Ослушавшись Линкольна, он созвал военный совет, колебался и тянул время, передавая по телеграфу всевозможные отговорки и наотрез отказываясь атаковать Ли. В конце концов вода в реке спала, и Ли со всей армией удалось перебраться через Потомак.

Линкольн пришел в бешенство. «Что это значит? – кричал он, обращаясь к сыну Роберту. – Боже! Что это значит? Мы почти их достали, нужно было только протянуть руки, и с ними было бы покончено. Тем не менее ни мои слова, ни мои действия не заставили армию сдвинуться с места. В таких обстоятельствах почти любой генерал одолел бы Ли. Будь я там, я бы сам положил его на обе лопатки».

Пребывая в глубоком разочаровании, Линкольн уселся писать письмо Миду. И помните, в тот период жизни Линкольн отличался чрезвычайной сдержанностью и осторожностью в выражениях. Поэтому это письмо, написанное Линкольном в 1863 году, было равносильно строжайшему выговору.

Мой дорогой генерал,

Не думаю, что Вы осознаете масштабы бедствия, связанного с тем, что Ли ускользнул от нас. Мы могли легко его захватить, и захват его армии вкупе с нашими последними успехами мог бы положить конец войне. Но теперь военные действия могут растянуться на неопределенное время. Если Вы не сочли возможным атаковать Ли в прошлый понедельник, как же Вы намереваетесь сделать это сейчас, когда он находится к югу от реки, а в Вашем распоряжении куда меньше солдат – две трети тех сил, которые у Вас имелись тогда? Нет никаких оснований полагать, что сейчас Вы можете многого добиться, и я на это не рассчитываю. Вы упустили блестящую возможность, и я глубоко этим огорчен.

Как, по-вашему, поступил Мид, прочитав это письмо? Мид его так и не получил. Линкольн не отправил письмо. Оно было найдено в бумагах после его смерти.

Лично мне кажется – и это лишь мое предположение, – что, написав письмо, Линкольн посмотрел в окно и сказал себе: «Погоди. Может, не стоит делать столь скоропалительных выводов. Легко мне сидеть здесь в безопасности в Белом доме и приказывать Миду идти в наступление. Но участвовал бы я в битве при Геттисберге, видел бы столько крови, сколько Мид увидел на прошлой неделе, слышал бы своими ушами крики и стоны раненых и умирающих, возможно, и я бы не торопился атаковать. Если бы я был наделен таким же темпераментом, как Мид, вполне возможно, я бы поступил точно так же. Так или иначе, сделанного не воротишь. Отправив это письмо, я облегчу душу, но заставлю Мида оправдываться и осуждать меня. Оно уязвит его самолюбие, поставит под сомнение его дальнейшую пригодность в качестве командующего и, вероятно, вынудит уволиться из армии». И поэтому Линкольн спрятал письмо в дальний ящик. На собственном горьком опыте он убедился: резкая критика и упреки в подавляющем большинстве случаев ни к чему не приводят.

Теодор Рузвельт говорил, что когда он, будучи президентом, сталкивался с запутанной проблемой, то откидывался на спинку кресла, разглядывал большой портрет Линкольна, висевший над рабочим столом в Белом доме, и спрашивал себя: «Что сделал бы Линкольн, будь он на моем месте? Как бы он разрешил эту проблему?»

В следующий раз, когда нам захочется сделать кому-то выговор, давайте вытащим из кармана пятидолларовую банкноту, посмотрим на изображение Линкольна и спросим: «Как бы Линкольн справился с этой проблемой?»

Время от времени Марк Твен выходил из себя и писал письма, от которых покраснела бы и бумага. К примеру, одному мужчине, который привел его в бешенство, Твен написал: «Вам как нельзя кстати придется разрешение на погребение. Скажите лишь слово, и я вам его организую». В другой раз он обратился к редактору по поводу попыток корректора «исправить мои орфографические и синтаксические ошибки». Писатель заявил: «С этого момента придерживайся только моего экземпляра и проследи, чтобы корректор держал свои предложения в той каше, на которую похож его разложившийся мозг».

Написание язвительных писем улучшало настроение Марка Твена. Они помогали ему выпустить пар, не принося никакого вреда, ведь жена Твена тайком доставала их из почты, приготовленной для отправки. Они не доходили до адресатов.

Вам хочется кого-нибудь изменить, переделать и улучшить? Прекрасно! Это замечательно. Я всеми руками за. Но почему бы не начать с себя? С чисто эгоистической точки зре-

ния это намного выгоднее, чем пытаться переделывать других. И еще намного безопаснее. «Не жалуйтесь на снег на соседской крыше, – говорил Конфуций, – если на вашем крыльце грязно».

В молодости, когда я отчаянно пытался впечатлить окружающих, я написал глупое письмо Ричарду Хардингу Дэвису, писателю, когда-то сиявшему на литературном небосклоне Америки. Я готовил для журнала статью о писателях и попросил Дэвиса поделиться со мной методами работы. За несколько недель до этого я получил от кого-то письмо с припиской внизу: «Надиктовано, но не перечитано». На меня она произвела огромное впечатление. Казалось, автор письма – человек солидный, занятой и важный. Делами я совсем не был перегружен, но мне ужасно хотелось поразить Ричарда Дэвиса, и поэтому свое письмо я закончил теми же словами: «Надиктовано, но не перечитано».

Ричард Дэвис не стал утруждать себя ответным письмом. Он просто вернул мне мое, размашистым почерком приписав снизу: «Ваши дурные манеры превосходят только ваши дурные манеры». Без сомнения, я совершил грубую ошибку и заслужил выговор. Но, будучи обычным человеком, я обиделся на его выпад. И обида была так сильна, что, услышав о смерти Ричарда Дэвиса десять лет спустя, я мог думать только об одном – и мне стыдно в этом признаваться – о нанесенной мне обиде.

Если завтра вы захотите вызвать у кого-либо неприязнь и раздражение, которое этот человек пронесет через десятилетия до самой смерти, просто позвольте себе несколько язвительных колкостей в его адрес. И неважно, насколько вы уверены в оправданности своих слов.

В общении с людьми давайте не забывать, что мы имеем дело с существами нелогичными, эмоциональными, преисполненными предрассудками и движимыми гордыней и тщеславием.

Резкая критика вынудила чувствительного Томаса Харди, одного из лучших романистов, обогативших английскую литературу, бросить писать. Из-за критических отзывов английский поэт Томас Чаттертон покончил жизнь самоубийством.

Бенджамин Франклин, не отличавшийся в молодости особой тактичностью, со временем стал настолько дипломатичным, настолько искусственным в общении с людьми, что его назначили американским послом во Франции. В чем секрет его успеха? «Я ни о ком не буду говорить плохо, – утверждал он, – но буду отзываться наилучшим образом о каждом».

Любой дурак может критиковать, осуждать и жаловаться – и дураки так и делают.

Но прощение и понимание требуют силы характера и самообладания. Карлайл говорил: «Великий человек обнаруживает свое величие в том, как обращается с маленькими людьми».

Однажды Боб Гувер, известный летчик-истребитель и постоянный участник авиашоу, возвращался домой в Лос-Анджелес после шоу в Сан-Диего. Как описывалось в журнале *Flight Operations*, на высоте почти сто метров у него внезапно отказали оба двигателя. Благодаря мастерскому пилотированию ему удалось посадить самолет. Машина была сильно повреждена, но, к счастью, ни он, ни два пассажира не пострадали.

После экстренного приземления Гувер первым делом проверил топливо в баке. Как он и подозревал, винтовой самолет времен Второй мировой войны был заправлен авиатопливом, а не бензином.

Вернувшись в аэропорт, Гувер отправился к механику, который обслуживал его самолет. Молодой человек чуть с ума не сошел от осознания своей ошибки. Слезы градом покатались по его щекам, едва он заметил приближающегося Гувера. Из-за ошибки механика был поврежден дорогостоящий самолет и чуть не погибли три человека.

Можете представить, в каком бешенстве пребывал Гувер. Только подумайте, какой разнос этот гордый и педантичный пилот мог бы устроить за такую небрежность. Но он не стал ругать механика, даже не стал его отчитывать. Вместо этого Гувер положил руку ему на плечо и сказал: «Я уверен, ты никогда больше так не сделаешь. И в доказательство моей уверенности я прошу тебя завтра обслужить мой F51».

Я имел удовольствие быть лично знакомым с удивительной Эванджелин Бут, первой женщиной, избранной главой Армии спасения. За время своего руководства она боролась с голодом и бедностью среди иммигрантов Нью-Йорка, раздавая бесплатную еду, внедряя программы по питанию школьников и оказывая помощь пожилым людям. Когда на реке Юкон обнаружили золото, Эванджелин поняла, что там потребуется Армия спасения, и направилась в Скагуэй. Позднее она признавалась, что в тот период ей приходилось как никогда тяжело.

В те времена жизнь в Скагуэе была не сахар. В день приезда Эванджелин убили пятерых мужчин. Оружие имелось у всех, и повсюду она слышала разговоры о Мыльном Смите, пресловутом Убийце Клондайка – гангстере, промышлявшем мошенничеством и убийством золотодобытчиков. Вместе с бандой он убивал их без предупреждения ради золота, и никто не мог его остановить.

В вечер своего прибытия в Скагуэй Эванджелин организовала встречу на берегу реки Юкон, однако матерые искатели были не расположены выслушивать нравоучения. Поэтому Эванджелин и ее маленькая группа помощников запели, и вскоре вокруг них стала собираться толпа, постепенно разрастаясь. Люди подходили один за другим, и вот уже тысячи человек вместе распевали песни и гимны. В какой-то момент кто-то накинул Эванджелин на плечи одеяло, чтобы укрыть ее от пронизывающего холода, и пение продолжалось до часу ночи.

Той же ночью Эванджелин с помощниками принялись разбивать лагерь в лесу. Едва они разожгли огонь, как из темноты появились пятеро вооруженных мужчин. Незнакомцы подошли поближе, и вперед шагнул их главарь. Сняв шляпу, он представился: «Я Мыльный Смит, и я хотел бы сказать, что мне очень понравилось ваше пение. Это я передал вам одеяло. Можете оставить его себе, если хотите». В месте, где люди умирали от промозглого холода, это был королевский подарок.

Так было положено начало беседе, затянувшейся до самого рассвета. Смит поведал Эванджелин о своем детстве и матери, поделился воспоминаниями о посещении вместе с бабушкой собраний, устраиваемых Армией спасения, где все пели и хлопали в такт.

Эванджелин молча слушала, понимая, что этот человек отчаянно хочет выговориться, хочет уважения от кого-то, в кого он не целится из оружия. Принялась ли распекать его эта благочестивая и принципиальная женщина за совершенные им ужасные злодеяния? Упрекала ли она его за то, что он так бездарно растратил свою жизнь, принося другим так много боли? Как, по-вашему, он бы отреагировал на такие нравоучения? Она просто слушала, исполненная сострадания, и Смит был тронут до глубины души.

Эванджелин верила в силу прощения и возможность измениться, поэтому с присущей ей прямолинейностью и честностью она заявила: «Вы отнимаете чужие жизни, это неправильно. Вы не победите. Рано или поздно вас убьют». После чего попросила Смита помолиться вместе с ней.

Они молились, и со слезами на глазах Смит пообещал прекратить незаконную деятельность и встать на путь исправления. Этого шанса ему так и не выпало, потому что через два дня его застрелили. В то время как Скагуэй праздновал избавление от злодея, Эванджелин думала о человеке, который хотел получить возможность начать новую жизнь.

Если готовность выслушать без осуждения производит столь мощный эффект на матерого преступника, чего может добиться милосердие и отказ от критических высказываний в повседневном общении с супругами, близкими или коллегами?

Часто родители поддаются искушению критиковать своих детей. Вы ожидаете, что я посоветую вам так не поступать, но нет. Я всего лишь скажу: «*Прежде чем* критиковать их, прочтите классический образец американской журналистики – статью “Отец забывает”». Она впервые была опубликована в People’s Home Journal. Мы приводим ее с разрешения автора в том сокращенном виде, в каком она была напечатана в Reader’s Digest.

«Отец забывает» – одно из тех скромных произведений, которые, излившись на бумагу в порыве искреннего чувства, находят столь горячий отклик у многих читателей, что переиздаются бесчисленное количество раз. Как пишет сам автор Уильям Ливингстон Ларнед, «с момента первой публикации история “Отец забывает” появлялась в сотнях журналов и газет по всей стране. Она переводилась на многие иностранные языки. Я лично давал разрешение тысячам людей, желающих прочесть ее в школе, церкви или с лекционной кафедры. Бесчисленное количество раз она звучала в эфире радиопрограмм. Как ни странно, ее использовали даже издания колледжей и школьные журналы. Порой маленькое произведение невероятным образом “выстреливает”. Так произошло и с этим».

ОТЕЦ ЗАБЫВАЕТ

Уильям Ливингстон Ларнед

Послушай, сын. Я обращаюсь к тебе, пока ты спишь. Маленькая ручонка сжата в кулачок под щекой, светлые завитки волос прилипли к мокрому лбу. Я тайком прокрался в твою комнату. Всего несколько минут назад, когда я читал газету в библиотеке, меня захлестнула волна раскаяния. Мучимый чувством вины, я пришел сюда.

Вот о чем я подумал, сынок: я был к тебе слишком суров. Бранил тебя, когда ты собирался в школу, потому что ты едва коснулся полотенцем лица. Отчитал за то, что не почистил ботинки. Отругал за разбросанные по полу вещи.

И за завтраком я нашел к чему придираться. Ты пролил напиток. Слишком быстро ел. Клал локти на стол. Слишком толстым слоем намазал масло на хлеб. Когда я уходил, ты обернулся ко мне, помахал рукой и крикнул: «Пока, папочка!», а я лишь нахмурился и ответил: «Не горбись!»

Вечером все повторилось. Подходя к дому, я увидел, как ты стоишь на коленях и играешь в шарики. У тебя носки протерлись до дырок. Я унизил тебя перед друзьями, загнав в дом. Носки дорого стоят, и если бы ты сам их покупал, то обращался бы с вещами бережнее! И такое, сын, говорит отец!

А помнишь, позднее, когда я читал в библиотеке, ты робко зашел, в глазах твоих читалась какая-то боль? Я глянул на тебя поверх газеты, недовольный тем, что мне помешали, и буркнул: «Чего ты хочешь?»

Ты ничего не сказал, только стремительно кинулся ко мне, обвил руками мою шею и поцеловал меня. Твои маленькие ручки сжали меня с той любовью, которую зажег в твоём сердце Бог и которую даже безразличие не смогло потушить. А потом ты ушел, топая по ступенькам.

И вскоре после твоего ухода, сынок, газета выпала из рук, и меня охватил ужасный, леденящий страх. Что со мной сотворила привычка? Привычка придирается, упрекать – и такова моя награда тебе за то, что ты мой маленький мальчик. И дело не в том, что я тебя не люблю; просто я слишком многого ожидал от юности. Я оценивал тебя мерками собственных лет.

А ведь в твоём характере столько хорошего, чудесного и искреннего. Твое маленькое сердечко так же велико, как солнце, поднимающееся поутру над высокими холмами. Это доказал твой внезапный порыв, когда ты подбежал ко мне и поцеловал на ночь. И сегодня вечером, сынок, все остальное не имело

значения. Я пришел к тебе в комнату в темноте и, пристыженный, стою перед твоей кроватью на коленях!

Это жалкое искупление. Знаю, ты не понял бы мои слова, если бы услышал. Но завтра я буду настоящим отцом! Я стану твоим закадычным другом, буду страдать, когда ты страдаешь, и смеяться, когда ты смеешься. Я прикушу язык, когда с него будут готовы сорваться слова нетерпения. Я стану повторять как заклинание: «Он всего лишь мальчик, всего лишь маленький мальчик!»

Боюсь, я представлял тебя взрослым мужчиной. Но сейчас, глядя на тебя, когда ты свернулся клубочком в кровати, я вижу, что ты все еще малыш. Вчера мама носила тебя на руках, и твоя головка лежала на ее плече. Я требовал слишком многого, слишком многого.

Вместо осуждения давайте постараемся понять. Давайте постараемся разобраться, почему люди ведут себя именно так, а не иначе. Это намного разумнее и увлекательнее, чем критиковать. И к тому же это пробуждает симпатию, толерантность и доброту. Понять – значит простить.

Как говорил доктор Джонсон, «даже Бог не будет судить человека до конца его дней». Так почему это должны делать мы с вами?

ПРИНЦИП 1

Не критикуйте, не осуждайте, не жалуйтесь.

2

Большой секрет общения с людьми

На всем белом свете есть лишь один способ заставить человека что-либо сделать. Вы когда-нибудь задумывались об этом? Да, только один: нужно, чтобы человек захотел это сделать.

Помните, других вариантов нет.

Безусловно, вы можете вынудить прохожего расстаться с часами, ткнув пистолет ему под ребра. Можете добиться сотрудничества от подчиненных, – пока не повернетесь к ним спиной, – угрожая увольнением. Однако подобные методы имеют весьма нежелательные последствия.

Побудить вас что-либо сделать я могу, только если дам вам то, что вы хотите.

Чего вы хотите?

Зигмунд Фрейд, основатель современной психологии, утверждал, что все человеческие поступки продиктованы двумя мотивами: сексуальным влечением и стремлением к величию.

Джон Дьюи, один из наиболее серьезных философов Америки, выразил эту мысль несколько иначе. По словам доктора Дьюи, сильнейшей потребностью человеческой природы является желание быть важным. Запомните эту фразу – «желание быть важным». Она имеет большое значение. И на следующих страницах будет еще не раз повторяться.

Чего вы хотите? Не все подряд, а самые заветные желания, то, к чему вы стремитесь с настойчивостью, которую невозможно отрицать. Ниже приводится список желаний, типичных для большинства людей.

1. Здоровье и долголетие.
2. Пища.
3. Сон.
4. Деньги и блага, которые можно купить за деньги.
5. Вера в загробную жизнь.
6. Сексуальное удовлетворение.
7. Благополучие детей.
8. Ощущение значимости.

Как правило, почти все перечисленные потребности удовлетворяются. Кроме одной. Одна из них, почти такая же глубокая, такая же настоятельная, как потребность в пище или сне, реализуется редко. Фрейд называл ее стремлением к величию, а Дьюи – желанием быть важным.

Одно из писем Линкольна начиналось со слов «Каждому по душе комплименты». Уильям Джеймс говорил: «Принцип, глубоко заложенный в человеческой природе, – желание быть положительно оцененным». Это терзающее, грызущее нас чувство голода, но та редкая личность, которой действительно удастся утолить его в сердцах других людей, сможет властвовать над ними, и «ее смерть огорчит даже могильщика».

Стремление быть значимым является одним из свойств, отличающих человека от животных.

Приведу пример. Детство мое прошло на ферме в Миссури, где отец разводил первоклассных свиней породы дюрок и породистых герефордских коров. Мы частенько демонстрировали своих свиней и беломордых коров на сельскохозяйственных ярмарках и выставках по всему Среднему Западу и везде занимали первые места. Отец прикалывал голубые ленточки к полосе белого муслина, и, когда к нам приходили друзья или другие посетители, он обязательно доставал этот длинный муслиновый кусок ткани. Мы растягивали его во всю длину, держа за оба конца, и отец с гордостью демонстрировал свои достижения.

Свиньи проявляли к ленточкам полнейшее равнодушие в отличие от отца. Полученные награды придавали ему ощущение значимости.

Не будь наши предки движимы этим пылким стремлением к значительности, цивилизация не могла бы существовать. Без него мы бы больше походили на животных.

Именно это стремление к значительности побудило необразованного бедного бакалейщика изучать книги по юриспруденции, найденные на дне бочки с домашним хламом, купленной за пятьдесят центов. Наверняка вы слышали об этом бакалейщике. Его звали Линкольн.

Именно это стремление к значительности вдохновило Чарльза Диккенса писать свои бессмертные романы. Это стремление вдохновило Амелию Эрхарт в одиночку перелететь Атлантический океан. Это стремление вдохновило сэра Кристофера Рена, титулованного английского архитектора, на создание симфоний в камне. Это стремление заставило Марию Кюри проводить революционные, чрезвычайно опасные и угрожающие жизни исследования радиоактивности. Это стремление подтолкнуло Джона Рокфеллера заработать миллионы, которые он так никогда и не потратил! И это же стремление заставило самую богатую семью в вашем городе отстроить огромный дом, который им совершенно не нужен.

Подчиняясь этому желанию, вы надеваете модную одежду, покупаете машину последней модели и рассказываете о талантах своих детей.

Именно это желание заманивает многих юношей и девушек в банды и вовлекает в преступную деятельность. Как отмечал Эдвард Малруни, когда-то занимавший пост комиссара полиции Нью-Йорка, среднестатистический молодой преступник отличается исключительным самомнением, и после ареста он первым делом требует бульварные газеты, рисующие его героем. Мрачная перспектива тюремного заключения не пугает его при условии, что он может любоваться своей фотографией, размещенной рядом со снимками звезд спорта, киноактеров и видных политиков.

Если вы опишете мне, как удовлетворяете собственную потребность в значимости, я скажу, кто вы есть. Способ самореализации определяет ваш характер, составляет самую существенную вашу часть. Джон Рокфеллер, к примеру, удовлетворил свою потребность в значимости, став спонсором строительства современной больницы в Пекине для миллионов людей, которых он никогда не видел и не увидит. Джон Диллинджер, наоборот, удовлетворил потребность в значимости, став бандитом, грабителем банков и убийцей. Когда агенты ФБР начали на него охоту, он ворвался в дом одной из ферм в Миннесоте и закричал: «Я Диллинджер!» Он гордился тем, что считается врагом общественности номер один.

Да, Диллинджера от Рокфеллера отличало важное свойство, а именно средство, при помощи которого они удовлетворяли потребность в значимости.

История пестрит занимательными примерами того, как известные люди подчеркивали свою значимость. Даже Джордж Вашингтон хотел, чтобы его называли «Ваша светлость, президент Соединенных Штатов», а Колумб просил наградить его титулом «Адмирал Мирового океана и вице-король Индии». Екатерина II отказывалась вскрывать письма, если те не были адресованы Ее Императорскому Высочеству, а миссис Линкольн, как тигрица, набросилась в Белом доме на миссис Грант с криками: «Как вы смеете сидеть в моем присутствии без моего разрешения!»

В 1928 году наши миллионеры финансировали экспедицию адмирала Бэрда в Антарктику на том условии, что их именами будут названы гряды айсбергов. Виктор Гюго настаивал ни много ни мало на переименовании Парижа в его честь. Даже Шекспир, величайших из великих, пытался добавить лоска своему имени, приобретя для своей семьи герб.

Порой люди апеллируют к своей недееспособности, чтобы добиться сочувствия и внимания и ощутить себя более важными. Возьмем, к примеру, миссис Маккинли, которая заставляла мужа, президента Соединенных Штатов, откладывать важные государственные дела и часами сидеть у ее постели, обнимая и уговаривая уснуть. Она утоляла терзавшую ее жажду

внимания, требуя его присутствия, пока она лечит зубы, а однажды закатила скандал, когда мужу пришлось оставить ее одну с дантистом, чтобы встретиться с государственным секретарем Джоном Хеем.

Специалисты утверждают, что люди действительно могут сходить с ума в попытках обрести в царстве безумных фантазий ощущение значимости, в котором им отказывает суровая действительность.

Если некоторые настолько поглощены чувством собственной важности и жадой внимания, что находят утешение в безумии, только представьте, на какие чудеса мы с вами будем способны, если сумеем донести до людей правильное восприятие этой стороны здравомыслия.

Чарльз Шваб стал одним из первых в Америке, чья заработная плата превышала миллион долларов в год¹ (в то время, когда отсутствовал подоходный налог, а человек, зарабатывавший пятьдесят долларов в неделю, считался вполне состоятельным). В 1921 году промышленник Эндрю Карнеги назначил его первым президентом новообразованной компании United States Steel Company. На тот момент Швабу было всего тридцать восемь лет. (Впоследствии Шваб покинул U. S. Steel и стал управляющим находившейся в плачевном состоянии Bethlehem Steel Company; под его руководством компания превратилась в одну из самых прибыльных в Америке.)

Почему Карнеги платил Чарльзу Швабу миллион долларов в год, или, по грубым подсчетам, три тысячи долларов в день? Потому что Шваб был гением? Нет. Потому что он лучше других разбирался в производстве стали? Чепуха. Чарльз Шваб лично признавался мне, что на него работает множество людей, знающих о производстве стали намного больше его.

По его собственному признанию, такие деньги он получал преимущественно за умение работать с людьми. По моей просьбе он раскрыл свой секрет. И я привожу его ответ дословно. Эти слова необходимо навечно отлить в бронзе и повесить в каждом доме и школе, магазине и офисе страны; эти слова дети должны учить вместо склонения латинских глаголов или годового количества осадков в Бразилии; эти слова кардинально изменят вашу и мою жизнь, если мы научимся ими руководствоваться.

«Мое отличительное качество – умение пробуждать в сотрудниках энтузиазм; на мой взгляд, выявить в человеке все лучшее, что в нем заложено, возможно посредством поощрения и признания достоинств. Ничто так не убивает честолюбивые замыслы, как критика вышестоящего начальства. Я никогда не критикую. Я верю в эффективность поощрения. Поэтому с удовольствием хвалю, но ненавижу выискивать недостатки. Если мне что-то нравится, *я не скуплюсь на искренние похвалы и одобрительные отзывы*».

Такого подхода придерживался Шваб. А как же поступают обычные люди? Ровно наоборот. Если им что-то не по нраву, они тут же устраивают подчиненным разнос. Если же им все нравится, они молчат. Как говорилось в одном старом стихотворении: «Я поступил плохо однажды и теперь постоянно об этом слышу. В другой раз я поступил хорошо дважды, но не услышал об этом ни слова».

«Общаясь с огромным количеством выдающихся людей в самых разных частях света, – признавался Шваб, – я не встречал человека, сколь бы высокий и важный пост он ни занимал, который бы проявлял большее усердие и работал бы ответственнее не в благожелательной атмосфере, а в условиях постоянных придирок и нападок».

В этом, по его словам, крылся секрет феноменального успеха Эндрю Карнеги. Тот хвалил подчиненных не только наедине, но и прилюдно. Карнеги пожелал отблагодарить своих помощников даже на надгробном камне. Его эпитафия, которую он сам же и придумал, гласила: «Здесь покоится человек, знавший, как окружить себя людьми, которые умнее его самого».

¹ Соответствует пятнадцати миллионам долларов на сегодня.

Искренней благодарностью объясняются прекрасные отношения, связывающие Джона Рокфеллера с сотрудниками. Когда, к примеру, один из его партнеров, Эдвард Бедфорд, потерял миллион долларов в результате неудачной сделки в Южной Америке, Рокфеллер мог бы наброситься на него. Но он знал, что Бедфорд сделал все, что от него зависело, и на этом инцидент был исчерпан. Зато Рокфеллер нашел, за что похвалить партнера: тому удалось спасти 60 процентов вложенных денег. «Это здорово, – заметил он. – Среди высшего руководства такие результаты встречаются не всегда».

Несколько лет назад среди подавших на развод женщин проводилось исследование. Что, по-вашему, в первую очередь подвигло их уйти из семьи? «Отсутствие благодарности». Могу поспорить, аналогичное исследование среди подавших на развод мужчин выявило бы точно такую же причину. Мы часто принимаем своих супругов как должное и не показываем, как сильно их ценим.

Один мой ученик рассказал как-то о просьбе его жены. Та вместе с другими прихожанками церкви участвовала в программе по самосовершенствованию. Просьба ее заключалась в следующем: муж должен был назвать семь пунктов, которые помогли бы ей стать лучше как супруге. Перед всем классом мужчина признался: «Меня такая просьба очень удивила. Честно говоря, мне было бы нетрудно назвать семь вещей, которые я бы хотел в ней изменить – да боже мой, я мог бы назвать и тысячу, – но не стал этого делать. Я сказал: “Позволь мне подумать и дать ответ завтра утром”. На следующее утро я встал пораньше и заказал у флориста семь роз с запиской: “Не могу придумать, что бы мне хотелось в тебе изменить. Люблю тебя такой, какая ты есть”. Когда я вечером вернулся домой, кто, как вы думаете, встречал меня на пороге? Ну конечно, жена! Она еле сдерживала слезы. Нет нужды говорить, как я был рад, что не стал критиковать ее, несмотря на просьбу. В следующее воскресенье, после ее рассказа о результатах задания, ко мне подошли несколько женщин и восхитились моей тактичностью и деликатностью. Именно тогда я осознал силу благодарности».

Поверите ли вы в то, что на благодарности можно выстроить бизнес стоимостью в два миллиона? А ведь так сделала Элис Фут Макдугалл, хотя начинала она, не имея ни делового опыта, ни финансовых ресурсов. Оставшись после смерти мужа с тремя детьми на руках, она была вынуждена искать средства к существованию. Вот ее рассказ:

«Когда муж умер, я впала в такую депрессию, что тоже хотела умереть. Однажды ночью я уже почти собралась утопиться, но вспомнила о детях. Я должна была о них заботиться. У меня не было образования, чтобы устроиться на работу, поэтому единственную надежду мне давал собственный бизнес. Муж занимался продажей кофе и частенько готовил его дома. Я знала, что кофе будет пользоваться спросом, если только удастся убедить людей его попробовать. В моем распоряжении имелось 38 долларов, так что я арендовала крошечное помещение для хранения кофе, купила маленькую кофемолку, которая молола 200 граммов за раз. Если я получала заказ на 20 килограммов, мне приходилось загружать машинку по 100 раз».

Имена потенциальных покупателей миссис Макдугалл брала из телефонного справочника, рассылая в день по 100 писем с приглашением попробовать ее кофе. Поначалу заказы можно было пересчитать по пальцам, но в детстве ее приучили писать благодарственные записки, поэтому она проявила такую же любезность и в бизнесе. «В каждом письме, – говорит она, – я объясняла, как много этот заказ значит для меня и как искренне я хочу предложить потенциальному покупателю именно тот вид кофе, который больше всего ему понравится. Результаты потрясли меня до глубины души. Мужчины, занятые в кофейном бизнесе, пророчили конец моей затее через шесть месяцев».

Тем не менее через два года бизнес миссис Макдугалл процветал и даже расширился, охватив рестораны. Как же так вышло?

«Я открыла крошечную кофейню на станции “Гранд-Централ”. Несколько месяцев она приносила сплошные убытки. Но однажды днем разразился дождь. Вокруг кофейни собралось

множество промокших насквозь людей. Это была такая несчастная толпа! Я знала, что чувствуют эти люди, потому что сама промокла и замерзла. Мне хотелось выразить им искреннее сочувствие, и поэтому я попросила привезти из дома вафельницу и предлагала бесплатные вафли и кофе. После этого дня мы предлагали их ежедневно, но спрос оказался настолько большим, что пришлось брать плату.

Эти бесплатные вафли принесли моему бизнесу успех, и через месяц очередь к нам растянулась на целый квартал. По прошествии пяти лет я открыла шесть ресторанов, а мой бизнес оценивался в полмиллиона долларов».

Миссис Макдугалл не нужно было рассказывать о важности признательности.

Не нуждался в этом и Флоренц Зигфельд. В начале XX века Зигфельд считался самым выдающимся антрепренером на Бродвее. Своей репутацией он обязан умению «прославлять американскую девушку». В свои блистательные постановки он всегда приглашал молодую девушку с обычной внешностью вместо признанных красавиц. На сцене эта обычная девушка превращалась в пленительное, таинственное и обольстительное видение, покоряя любую аудиторию. Каждую ночь представители всех слоев общества толпой валили на «Безумства Зигфельда», а многие «девочки Зигфельда» – такие как Барбара Стэнвик, Бетти Дэвис и Джоан Блонделл – впоследствии построили успешную кинокарьеру. Простушек Зигфельд превращал в эффектных звезд.

Как ему это удавалось? Зигфельд знал ценность уверенности и благодарности и поэтому при любой возможности давал девушкам понять, какие они особенные. Благодаря его галантности и внимательности они расцветали, преображаясь в тех красавиц, которыми каждый вечер любовались зрители.

Но Зигфельд не ограничивался одними словами: он поднял зарплату хористок с 35 долларов в неделю до 175 долларов. И вел себя как истинный джентльмен: в день премьеры «Безумств» он разослал телеграммы всем звездам состава и завалил розами каждую участницу кордебалета.

Однажды я поддался модному веянию и не ел шесть дней и ночей. Это было нетрудно. Под конец шестого дня есть я хотел меньше, чем под конец второго. Я, как и вы, знаю людей, которые считают, что совершат преступление, если допустят, чтобы семья или сотрудники шесть дней оставались без еды. Тем не менее они спокойно допускают, чтобы и те и другие шесть дней, шесть недель, а порой и шестьдесят лет обходились без искренней благодарности или похвалы, в которых те нуждаются не меньше, чем в пище.

Играя главную роль в пьесе «Воссоединение в Вене», Альфред Лант, один из величайших актеров своего времени, сказал: «Больше всего мне необходима подпитка моего самоуважения».

Мы поддерживаем энергию в детях, друзьях и сотрудниках продуктами питания, но как часто питаем их самоуважение? Мы лишаем их добрых слов признания, которые еще долгие годы будут звучать в их памяти, подобно песне утренних звезд.

Читая эти строки, некоторые из вас прямо сейчас восклицают: «Чепуха! Бросьте! Это обычная лесть! Я пробовал, но безрезультатно, умных людей этим не проймешь».

Разумеется, на умных людей лесть редко действует. Она поверхностна, эгоистична и фальшива. С помощью лести почти ничего не добиться. Конечно, есть люди, которые так изголодались по добрым словам, что проглотят что угодно, как и умирающий от голода готов есть траву и червей.

Даже королева Виктория была восприимчива к лести. Премьер-министр Дизраэли признавался, что не скупился на хвалебные речи. По его собственным словам, он «разбрасывал их лопатой». Но Дизраэли считался одним из самых красноречивых правителей обширной Британской империи, человеком весьма острого ума. Что получалось у него, вряд ли получится у нас с вами. В конечном итоге лесть принесет вам больше вреда, чем пользы. Лесть – это

фальшивки, и, как и фальшивые деньги, попытки ее использовать рано или поздно приведут вас к неприятностям.

В чем состоит различие между признанием достоинств и лестью? Определить нетрудно. Первое искренне, второе лицемерно. Первое идет от чистого сердца, второе – только от уст. Первое вызывает всеобщее восхищение, второе – всеобщее презрение.

Недавно в Чапультепекском дворце в Мехико я видел бюст героя Мексики генерала (и впоследствии президента) Альваро Обрегона. Под бюстом выгравированы мудрые слова, отражающие его философию: «Не бойтесь врагов, нападающих на вас. Бойтесь друзей, осыпающих вас лестью».

Нет! Нет! Нет! Я не предлагаю вам льстить! Отнюдь. Я говорю о новом образе жизни. Позвольте повторить. *Я говорю о новом образе жизни.*

На стене в кабинете короля Георга V в Букингемском дворце висели шесть изречений. Одно из них гласило: «Не учите меня ни раздавать, ни принимать дешевую похвалу». Вот что такое лесть – дешевая похвала. Однажды я прочел определение лести, которое стоит повторить: «Лстить – значит говорить собеседнику именно то, что он сам о себе думает».

Если бы нам было достаточно одной лести, мы бы все ею пользовались, и все стали бы экспертами в человеческих отношениях.

Когда наши мысли не заняты решением конкретной проблемы, обычно 95 процентов времени мы думаем о самих себе. Если бы мы на какое-то время перестали думать о себе и попытались найти достоинства в другом человеке, нам не нужно было бы прибегать к лести, столь дешевой и фальшивой, что распознать ее можно без труда еще до того, как она сорвется с губ.

В наши дни положительная оценка – забытая добродетель. Почему-то мы забываем похвалить сына или дочь за хорошие отметки в дневнике или подбодрить их, когда они впервые смастерили домик для птиц или испекли кексы. Ничто так не радует детей, как интерес и одобрение со стороны родителей.

Когда в следующий раз вы насладитесь обедом в ресторане, передайте шеф-повару слова благодарности за изумительно приготовленное блюдо. Когда уставший продавец проявит чрезвычайную обходительность, отметьте ее в книге благодарностей.

Любому пастору, лектору или оратору хорошо знакомо уныние, которое охватывает, когда ты раскрываешься перед аудиторией, а в ответ не получаешь ни единой одобряющей реплики. Вдвойне нуждаются в одобрении сотрудники офисов, магазинов и заводов, а также близкие и друзья. Выстраивая рабочие отношения, никогда не нужно забывать, что все наши коллеги – обычные люди, жаждущие признания. Это та валюта, которая всегда в цене.

Попробуйте каждый день оставлять после себя искорки благодарности. Вы поразитесь, как из них потом разгорится маленькое пламя дружбы, которое будет согревать вас долгие годы.

Нанесенные людям обиды не изменяют их, поэтому бессмысленны. Мне понравилось одно старое высказывание; я вырезал и наклеил его на зеркало, где оно постоянно находится перед глазами:

«Я пройду этот путь лишь однажды, а посему позвольте мне прямо сейчас совершить доброе дело и проявить доброту к любому человеческому существу. Не позволяйте мне откладывать добрые поступки или забывать о них, ибо я не пройду этот путь второй раз».

Великий философ Ральф Уолдо Эмерсон сказал: «Каждый человек, которого я встречаю, в каком-то смысле превосходит меня, и в этом смысле я у него учусь». Если эти слова верны по отношению к Эмерсону, разве не будут они в тысячу раз вернее по отношению к вам или ко мне? Давайте прекратим заикливаться на собственных достижениях, собственных желаниях. Вместо этого давайте попробуем поискать достоинства в другом человеке. Забудьте о лести. Высказывайте искреннюю, честную положительную оценку. Не скупитесь на одобрение

и щедро расточайте похвалу, и люди будут дорожить вашими словами и повторять их еще многие годы после того, как вы о них забудете.

ПРИНЦИП 2

Выражайте признательность искренне и честно.

3

«Тот, кто может это сделать, привлекает на свою сторону весь мир. Тот, кто не может, остается одиноким»

Летом я частенько отправляюсь на рыбалку в Мэн. Лично я обожаю клубнику со сливками, но, как оказалось, по какой-то странной причине рыба отдает предпочтение червякам. Поэтому, отправляясь на рыбалку, я думаю не о собственных предпочтениях, а о том, что нужно рыбе, и не насаживаю на крючок клубнику со сливками.

Нет, я приманиваю рыбу червяками или кузнечиками, приговаривая: «Не желаете ли отведать вот этого?»

Почему бы не воспользоваться таким же здравым смыслом при привлечении людей? Именно так поступал Ллойд Джордж, премьер-министр Великобритании, во время Первой мировой войны. Когда его спрашивали, как ему удалось остаться у власти, хотя остальных лидеров военного периода: президента США Вудро Вильсона, премьер-министра Италии Витторио Орландо и премьер-министра Франции Жоржа Клемансо – уже забыли, тот ответил, что долгое правление можно было бы объяснить одним фактором, а именно пониманием того, какую наживку цеплять на крючок, чтобы привлечь нужную рыбу.

Зачем обсуждать собственные желания? Это проявление незрелости. Абсурд. *Разумеется*, вам далеко небезразлично то, что вы хотите. Но только вам. Остальные люди ничем от вас не отличаются: они интересуются лишь тем, чего хотят сами.

Поэтому оказывать влияние на людей возможно лишь, если говорить о том, чего *они* хотят, и показывать, как *они* могут это получить.

Вспомните этот совет завтра, когда попытаетесь подвигнуть кого-либо на какие-то действия. Если, к примеру, вы хотите отговорить ребенка от курения, не читайте ему нотации, не говорите о собственных пожеланиях. Лучше предупредите о том, что из-за сигарет он может не попасть в баскетбольную команду или не выиграть соревнование в беге на сто метров.

Об этом стоит помнить, с кем бы вы ни имели дело: взрослыми, детьми, животными. Приведу пример. Однажды Ральф Уолдо Эмерсон вместе с сыном пытался загнать теленка в сарай. Но они допустили типичную ошибку, думая лишь о том, чего хотели сами. Эмерсон толкал, а сын тянул. Но теленок руководствовался собственными намерениями, поэтому уперся всеми ногами и категорически отказывался покидать пастбище. Эту сцену случайно увидела выросшая на ферме служанка. Она не умела писать книги, зато обладала более здравым рассудком, или телячьим рассудком, нежели Эмерсон. Поняв, чего хочет теленок, она положила ему палец в рот и, пока тот его сосал, незаметно завела животное в сарай.

Любое действие с момента рождения вы совершали, поскольку чего-то хотели. Как насчет того раза, когда вы внесли крупное пожертвование в Красный Крест? Да, это не исключение из правила. Вы перечислили деньги, потому что хотели протянуть руку помощи, совершить красивый, бескорыстный, богоугодный поступок. «Так как вы сделали одному из сих братьев Моих меньших, то сделали Мне».

Если бы это желание не оказалось сильнее, чем желание сэкономить деньги, вы бы не внесли пожертвование. Конечно, может быть, вам просто было стыдно отказаться или вас попросил клиент. Но одно несомненно. Вы произвели пожертвование, поскольку чего-то хотели.

В своей блестящей книге «Воздействие на поведение человека» Гарри Оверстрит писал: «Действие обусловлено нашим сокровенным желанием... и наилучший совет желающим овладеть искусством убеждения – в бизнесе ли, семье, школе, политике – звучит так: прежде всего

пробудите в человеке страстное желание. Тот, кто может это сделать, привлекает на свою сторону весь мир. Тот, кто не может, остается одиноким».

Эндрю Карнеги, бедный шотландский парнишка, который в начале карьеры работал за два цента в час, а затем потратил на пожертвования триста шестьдесят пять миллионов долларов, рано усвоил, что повлиять на людей можно только в том случае, если говорить с ними об их желаниях. В школе Карнеги проучился всего четыре года, зато умел отлично ладить с людьми. Вот пример. Его невестка очень тревожилась о двух своих сыновьях. Те учились в Йеле и были так поглощены собственными делами, что забывали писать домой, игнорируя отчаянные письма матери.

Тогда Карнеги предложил поспорить на сто долларов, что получит ответ с обратной корреспонденцией, даже не прося об этом. Кто-то принял пари, и он написал племянникам неприценное письмо, небрежно упомянув в конце о том, что каждому отправляет по пятидолларовой купюре.

Деньги он, однако, в конверт не вложил.

В ответ пришло письмо с благодарностью «дорогому дяде Эндрю» за его любезное послание и... предложение можете закончить сами.

Еще один пример убеждения связан со Стэном Новаком из Огайо, слушателем моих курсов. Однажды вечером Стэн вернулся домой с работы и обнаружил младшего сына Тима кричащим и брыкающимся на полу гостиной. На следующий день тот должен был впервые пойти в детский сад и таким образом выражал свой протест. Раньше Стэн отправил бы сына в детскую, предупредив, что в сад тот пойдет, и точка. Без возражений. Но сегодня, понимая, что такая реакция вряд ли поможет малышу отправиться в сад с радостным настроением, Стэн сел и задумался: «Если бы я был Тимом, что бы меня заинтересовало в посещении детского сада?» Вместе с женой он составил список всех увлекательных занятий, которые ожидали Тима, в частности рисование пальчиками, пение, знакомство с новыми друзьями. Потом перешли к реализации списка. «Мы – моя жена Лил, мой второй сын Боб – начали рисовать пальцами на кухонном столе, было весело. Вскоре Тим выглянул из-за угла. Затем начал проситься к нам. “О нет, научиться рисовать пальцами можно только в детском саду”. Вложив в свой голос весь энтузиазм, на который только был способен, я принялся доступным языком описывать все ожидающие его развлечения. На следующее утро я думал, что встал первым. Но, спустившись вниз, я обнаружил Тима, крепко спящего в кресле в гостиной. “Что ты здесь делаешь?” – спросил я. “Жду, когда мы пойдем в садик. Не хочу опоздать”. Воодушевление всей семьи пробудило в Тиме нетерпеливое желание. Ни уговоры, ни угрозы на него бы не подействовали.

Завтра вам понадобится кого-то в чем-то убедить. Прежде чем открыть рот, спросите себя: “Как сделать так, чтобы человек захотел это сделать?”»

Задавая этот вопрос, мы уберем себя от бездумных действий и бесплодной болтовни о своих желаниях.

В свое время каждый сезон я арендовал большой зал одной нью-йоркской гостиницы на двадцать вечеров для проведения лекций. В начале очередного сезона буквально в последнюю минуту меня уведомили о повышении арендной платы почти в три раза по сравнению с прежней. Проинформировали меня об этом уже после того, как были напечатаны и проданы все билеты и сделаны все необходимые объявления.

Разумеется, я не хотел платить больше, но какой смысл был обсуждать с гостиницей свои желания? Их интересовали только их собственные. Через несколько дней я пришел на личную встречу с управляющим.

«Я был слегка шокирован, получив ваше письмо, – начал я, – но совсем вас не упрекаю. Будь я на вашем месте, я, вероятнее всего, сам бы написал такое же письмо. Ваша обязанность как управляющего – обеспечивать максимально возможную прибыль. Если вы не станете этого

делать, вас уволят, и заслуженно. Давайте возьмем лист бумаги и перечислим все плюсы и минусы для вас, связанные с повышением арендной платы».

Я разделил лист бумаги вертикальной чертой на две половины, озаглавив одну колонку «Плюсы», а вторую – «Минусы». Под заголовком «Плюсы» я указал «Свободный зал». И пояснил: «У вас освободится зал, который вы можете сдавать в аренду для танцев или конференций. Это весомый плюс, поскольку подобные мероприятия принесут вам больше денег, чем серия лекций. Если я на двадцать вечеров займу зал, вы определенно можете недополучить некоторую прибыль. Теперь давайте перейдем к минусам. Во-первых, вместо того чтобы зарабатывать на мне, вы не то что потеряете часть прибыли, вы не получите вообще ничего, поскольку я не могу платить требуемую вами аренду. Мне придется искать другое место для проведения лекций.

Есть и еще один минус. На эти лекции в вашу гостиницу съезжается множество образованных и культурных людей. Для вас это хорошая реклама, не так ли? По правде говоря, если вы потратите пять тысяч долларов на рекламу в газетах, вам не удастся привлечь столько же людей, сколько привлекают мои лекции. Это дорогого стоит, согласитесь».

В процессе объяснения я записал два указанных минуса в соответствующей колонке и протянул лист управляющему со словами: «Надеюсь, вы тщательно взвесите все плюсы и минусы и сообщите мне окончательное решение».

На следующий день я получил письмо, извещавшее о повышении аренды только на 50 процентов, а не в три раза.

Обратите внимание, я добился снижения цены, ни словом не обмолвившись о том, чего хочу я. Основной акцент мною был сделан на том, чего хочет собеседник и как он это может получить.

Предположим, я поддался бы естественному человеческому искушению – ворвался бы в офис управляющего и принялся бы возмущаться: «Что значит в три раза повысить аренду? Вы ведь знаете, что билеты напечатаны, а объявления сделаны? В три раза! Нелепо! Смешно! Я не стану платить!»

Что бы произошло далее? Разгорелся бы жаркий спор, а вы знаете, чем обычно заканчиваются споры. Даже если бы мне удалось убедить управляющего в неправоте, гордость не позволила бы ему отступить и предложить скидку.

Делюсь с вами лучшим советом из области тонкого искусства человеческих взаимоотношений. «Если и есть какой-то секрет успеха, – говорил Генри Форд, – то он заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения».

Настолько мудрая мысль, что мне хочется повторить ее: *«Если и есть какой-то секрет успеха, то он заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения».*

Все так просто и очевидно, любой должен моментально разглядеть истинность этих слов. Тем не менее 90 процентов жителей Земли игнорируют этот совет в 90 процентах случаев.

Нужно привести пример? Просмотрите письма, которые лягут на ваш стол завтра утром, и вы увидите, что большая их часть нарушает важный закон здравого смысла. Рассмотрим хотя бы представленное ниже письмо, написанное главой радиоотдела рекламного агентства с офисами по всему континенту. Данное письмо было разослано руководителям местных радиостанций страны. (В скобках я описал свою реакцию на каждый абзац.)

*Мистеру Джону Блэнку
Блэнквилль, Индиана
Уважаемый мистер Блэнк,*

Компания _____ хотела бы сохранить свои позиции ведущего рекламного агентства в сфере радиовещания.

[Кого волнует, чего хотела бы ваша компания? Меня беспокоят собственные проблемы. Мой банк отказывает мне в праве выкупа закладной на дом, насекомые уничтожают розы, вчера фондовую биржу штормило. Сегодня утром я опоздал на поезд в восемь пятнадцать, вчера вечером меня не пригласили в гости к Джонсам, доктор обнаружил у меня высокое давление, неврит и перхоть. И что потом? Я прихожу в офис, открываю почту, а там какой-то выскочка из Нью-Йорка нудит о своих желаниях. Возмутительно! Если бы он знал, какое впечатление производит его письмо, то оставил бы рекламный бизнес и занялся продажей раствора для купания овец.]

Рекламные объявления нашего агентства служат основой для работы сети радиостанций. Из года в год мы удерживаем за собой первое место благодаря тому, что выбираем наиболее удобное время для размещения рекламы.

[Вы крупная компания, богатая, в первых рядах, так? И что с того? Мне глубоко безразлично, будь вы крупнее, чем General Motors, General Electric и генеральный штаб армии США, вместе взятые. Будь у вас мозгов хотя бы столько, сколько у полоумного колибри, вы бы поняли, что меня интересует моя важность, а не ваша. Вся эта болтовня о ваших колоссальных успехах только пробуждает во мне комплекс неполноценности.]

Мы хотели бы и дальше служить нашим клиентам, руководствуясь самой актуальной информацией.

[Вы хотели бы! Вы хотели бы. Вы беспросветный идиот. Меня не интересует, чего хотели бы вы или президент Соединенных Штатов. Позвольте мне повторить в последний раз: меня интересует только то, чего хочу я. А вы в своем бестолковом письме еще ни разу об этом не обмолвились.]

В связи с вышесказанным не могли бы Вы внести компанию _____ в список наиболее предпочтительных для Вас агентств для еженедельной рассылки о работе радиостанции, агентству будут полезны любые сведения для грамотного выбора времени.

[«Список наиболее предпочтительных». Ну и наглость! Сперва вы принижаете меня хвастливыми заявлениями о своей компании, а затем просите включить вас в «список наиболее предпочтительных» и даже не говорите «пожалуйста».]

Подтверждение получения данного письма в кратчайшие сроки может оказаться взаимовыгодным.

[Вы глупец! Присылаете мне письмо массовой рассылки, такие письма разлетаются во все стороны, как осенняя листва, а потом еще имеете наглость просить меня о подтверждении получения вашей безликой бумажонки, да к тому же «в кратчайшие сроки». А ведь у меня, между прочим, закладная, розы и высокое давление. И вообще, что значит «в кратчайшие сроки»? Вы не в курсе, что я так же занят, как и вы; по крайней мере, мне нравится так думать. И уж если речь зашла об этом, кто дал вам право столь высокомерно мною помыкать? Вы упоминаете «взаимную выгоду». Ну вот, наконец-то вы проявили внимание к моей точке зрения. Но мою выгоду описываете весьма туманно.]

*Искренне Ваш,
Джон Доу
Глава радиоотдела*

P.S. Прилагаемые перепечатки журнала Blankville Journal представляют для Вас интерес и могут быть использованы в Ваших передачах.

[Наконец, в постскриптуме вы упоминаете что-то, что может помочь мне разрешить мои проблемы. Почему вы не начали письмо именно с этого... хотя о чем это я? У любого рекламщика, который несет подобную околесицу, явно мозги набекрень. Кому нужно письмо с описанием последних чужих достижений? Вам не мешает литр йода в щитовидку.]

Если уж люди, связавшие свою жизнь с рекламой и претендующие на звание экспертов в убеждении людей, пишут подобные письма, что уж говорить о мяснике, пекаре или автомеханике?

Предлагаю вашему вниманию другое письмо, написанное начальником крупного грузового терминала и адресованное слушателю моего курса Эдварду Вермилену. Какой эффект данное письмо произвело на адресата? Сперва прочтите, а потом я расскажу.

*A. Zerega's Sons, Inc.
Фронт-стрит, 28
Бруклин, Нью-Йорк 11201
Вниманию мистера Эдварда Вермилена*

*Джентльмены,
Осуществление операций на нашей приемно-отгрузочной железнодорожной станции было затруднено из-за того, что большая часть груза была доставлена нам в самом конце дня, что повлекло за собой чрезмерную загруженность, сверхурочную работу сотрудников, задержки грузовых автомобилей и несвоевременное отправление грузов. Партию из 510 единиц от вашей компании мы получили 10 ноября в 16:20.*

Мы призываем вас к сотрудничеству в вопросе разрешения нежелательных трудностей, возникающих вследствие позднего прибытия груза. Мы хотели бы попросить при отправке столь же объемных партий, как в указанный день, либо отправлять грузовики раньше, либо часть груза доставлять в течение утра. При таких условиях ваши машины будут разгружаться быстрее, а мы сможем гарантировать, что ваш груз будет отправлен далее по маршруту в день получения.

Искренне ваш, Д. Б., начальник терминала

Прочтя письмо, мистер Вермилен, начальник службы сбыта в компании A. Zerega's Sons, Inc., переслал его мне с приведенным ниже комментарием:

«Данное письмо произвело эффект, прямо противоположный желаемому. Оно начинается с описания затруднений терминала, которые, по большому счету, нам совершенно неинтересны. Автор письма призывает к сотрудничеству, не задумываясь о том, не доставит ли оно нам какие-либо неудобства, и только в конце в последнем абзаце упоминает выгоду для нас, которая заключается в ускорении процедуры разгрузки и дальнейшей отправке грузов в день прибытия.

Иными словами, то, в чем мы заинтересованы в наибольшей степени, упоминается в последнюю очередь, а само письмо вызывает, скорее, отторжение, а не желание идти навстречу».

Давайте посмотрим, удастся ли нам переписать и улучшить это письмо. Не будем попусту тратить время на описание проблем. Нужно попробовать, как наставлял Генри Форд, «понять точку зрения другого человека и посмотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения».

Ниже предлагается один из вариантов исправления. Возможно, не идеальный, но разве он не лучше?

Мистеру Эдварду Вермилену

A. Zerega's Sons, Inc. Фронт-стрит, 28 Бруклин, Нью-Йорк 11201

Уважаемый мистер Вермилен,

Ваша компания является нашим постоянным клиентом на протяжении четырнадцати лет. Разумеется, мы благодарны Вам за лояльность и стараемся быстро и эффективно Вас обслужить. Однако вынуждены с сожалением сообщить, что мы не в состоянии это сделать, когда Ваши машины привозят большие партии груза поздним вечером, как произошло 10 ноября, поскольку многие другие клиенты тоже доставляют грузы по вечерам. Это неизбежно приводит к затруднению работы. Как следствие, Ваши машины простаивают на пункте разгрузки, что порой влечет за собой задержки в дальнейшей отправке партии.

Это нежелательная ситуация, но ее возможно избежать. Если Вы организуете прибытие грузовиков с утра, когда это возможно, Ваши машины не будут простаивать, разгрузка будет произведена незамедлительно, а водители вернутся домой ранним вечером и еще успеют поужинать аппетитными макаронами Вашего производства.

Вне зависимости от времени прибытия Вашего груза мы всегда делаем все от нас зависящее, чтобы заняться им как можно быстрее.

Вы человек занятой. Пожалуйста, не утруждайте себя ответным письмом.

Искренне Ваш, Д. Б., начальник терминала

Барбара Андерсон, работавшая в банке в Нью-Йорке, решила переехать в Финикс, Аризона, ради здоровья сына. Используя принципы, изученные на моем курсе, она разослала в двенадцать банков Финикса письмо следующего содержания:

Уважаемый сэр,

Возможно, Вашему быстро растущему банку пригодится мой десятилетний опыт работы в банковской сфере.

Занимая различные должности в Bankers Trust Company в Нью-Йорке вплоть до текущего назначения руководителем филиала, я приобрела умения и навыки во всех сферах банковского дела, включая работу с вкладчиками, кредиты, займы и администрирование.

В мае я переезжаю в Финикс и уверена, что смогу внести свой вклад в Ваш рост и повышение прибыли. Я планирую приехать в Финикс на неделю начиная с 3 апреля и была бы рада возможности лично рассказать, как я могу помочь Вашему банку выполнить поставленные задачи.

С уважением,

Барбара Андерсон

Как думаете, получила ли миссис Андерсон ответ на свое письмо? Одиннадцать из двенадцати банков пригласили ее на собеседование, и она выбирала из нескольких предложений. Почему? Миссис Андерсон не распространялась о том, чего *она* хочет, а писала, чем может помочь потенциальному работодателю, фокусируясь на *его* желаниях, а не *своих*.

Сегодня тысячи торговых агентов шатаются по улицам, уставшие, разочарованные и низкооплачиваемые. Почему? Потому что думают только о своих желаниях, не понимая, что ни вы, ни я не желаем ничего покупать. Хотели бы – пошли бы и купили. Но все мы заинтере-

сованы в разрешении собственных проблем. И если торговый агент покажет, как его продукт их решит, ему даже не придется нас уговаривать. Мы готовы будем этот продукт приобрести. Покупателям нравится думать, что не *им* продают, а *они* покупают.

Тем не менее многие торговые агенты всю жизнь пытаются продавать, не пробуя посмотреть глазами потенциального клиента. Я многие годы жил в доме в Форест-Хилл в Нью-Йорке. Однажды, торопясь на поезд, я случайно столкнулся с агентом по продаже недвижимости, который уже давно покупал и продавал дома в этом районе. Он знал Форест-Хилл как свои пять пальцев, поэтому я поинтересовался, штукатурился ли мой дом по металлической сетке или сразу по керамическим блокам. Он не мог ответить, но сказал то, что я и так знал: я могу выяснить это, обратившись в Садовую ассоциацию Форест-Хилла. На следующее утро я получил от него письмо. Думаете, он узнал нужную мне информацию? Ему потребовалась бы одна минута на телефонный звонок. Но он его не сделал. Зато еще раз посоветовал позвонить в ассоциацию и предложил заняться моей страховкой.

Ему было неинтересно мне помочь. Его заботили только собственные интересы.

Говард Лукас из Бирмингема в штате Алабама рассказывает, как в аналогичной ситуации действовали два торговых агента, работавшие в одной компании. «Несколько лет назад я входил в число руководителей небольшой компании. Рядом с нами располагалось местное отделение крупной страховой компании. За каждым агентом был закреплен определенный участок, и на нашем работали двое мужчин, которых я назову Карл и Джон.

Однажды утром к нам в офис заскочил Карл и мимоходом сообщил о внедрении новой программы по страхованию руководителей, после чего пообещал вернуться, когда будет располагать более подробной информацией.

В тот же день мы встретили Джона, возвращавшегося после перерыва. Прокричав: “Эй, Люк, подожди. У меня для вас, ребята, отличные новости”, – он подбежал к нам и с огромным воодушевлением принялся рассказывать о новой программе страхования для руководителей, которая только сегодня появилась в его компании. (Та же самая, о которой мимоходом упоминал Карл.) Он хотел, чтобы мы стали одними из первых клиентов. Посвятив нас в основные детали, касавшиеся сумм страховых взносов и выплат, Джон заметил: “Программа совсем новая, я договорюсь, чтобы завтра приехал кто-нибудь из головного офиса и все подробно рассказал. А пока давайте подпишем заявления, чтобы у моего коллеги была на руках более предметная информация для подготовки”. Его энтузиазм пробудил в нас сильное желание приобрести эту программу, невзирая даже на незнание многих нюансов. Когда они проявились, подтвердилось изначальное предположение Джона, и он не только продал нам программу, но также впоследствии удвоил размер страховой защиты.

Эту сделку мог бы заключить Карл, но он не предпринял ни малейшей попытки пробудить в нас заинтересованность новой программой».

В мире полным-полно жадных и меркантильных людей, поэтому редкий человек, который стремится бескорыстно помочь другим, получает колоссальное преимущество. Конкурентов у него немного. Оуэн Янг, известный юрист и основатель компании Radio Corporation of America (RCA), однажды сказал: «Тот, кто способен поставить себя на место другого, понять ход его мыслей, может не беспокоиться о том, какое будущее его ожидает».

Если из этой книги вы вынесете всего одну идею – готовность оценивать любую ситуацию с позиции другого человека, смотреть на нее его глазами, – то тем самым заложите краеугольный камень своей карьеры.

Желание понять точку зрения другого человека и пробудить в нем искреннее стремление к чему-либо нельзя воспринимать как манипулирование и попытки заставить его действовать вам на пользу, а себе во вред. Выгоду должны приобретать все участники сделки. В письмах, адресованных мистеру Вермилену, и отправитель, и адресат были бы в плюсе, последовав

изложенным рекомендациям. И банк, и миссис Андерсон выиграли от ее письма: банк приобрел ценного сотрудника, а миссис Андерсон – отличную работу.

Наиболее эффективный способ подвигнуть другого человека сделать что-то для вас – показать, чем это полезно для него.

Майкл Уидден может подтвердить. Майк, торговый агент Shell Oil Company на Род-Айленде, столкнулся с проблемой, которая не давала ему спокойно жить, но благодаря использованию данного принципа ему удалось отыскать неординарное решение. Проблему представляла старая захудалая автозаправка. Майк намеревался стать лучшим торговым агентом в том районе, но эта заправка находилась в таком ужасном состоянии, что продажи неуклонно падали, препятствуя достижению цели.

Заправкой управлял пожилой мужчина, непреклонно ведущий дела по-своему. Он не имел ни малейшего желания что-либо менять, и никакие уговоры Майка не могли заставить его привести это место в порядок. Сперва Майк прибегал к разумным доводам и выдвигал полезные предложения. Безуспешно. Затем попробовал сердечные разговоры. Наконец перешел к мольбам. Все оказалось бесполезным. Старик был упрямее осла!

И тогда Майка осенило: если он пригласит владельца посетить современную заправку неподалеку, может быть, тот вдохновится на обновление и усовершенствования. Управляющему было интересно, как ведут дела конкуренты, и он охотно согласился на «полевой выход», так что Майк организовал посещение нового объекта.

Увиденное настолько впечатлило старика, что в свой следующий визит Майк не узнал его заправку. Она была вычищена и уже показывала увеличение объема продаж! И благодаря этому Майк осуществил заветную мечту стать лучшим торговым агентом в районе.

Все увещевания Майка ударялись о глухую стену, но только искреннее желание и мысленное представление, как могла бы выглядеть заправка, пошли на пользу как владельцу заправки, так и Майку.

Большинство людей оканчивают колледж, изучают Шекспира и постигают тайны математических вычислений, но при этом понятия не имеют, как функционирует их мозг. Приведу пример: однажды я читал курс лекций «Ораторское искусство» для молодых выпускников колледжей, работавших в Carrier Corporation, крупной компании – производителе климатических систем и оборудования. Один из слушателей хотел убедить коллег собираться в свободное время на баскетбольные матчи. Вот его слова: «Мне бы хотелось, чтобы вы пришли на игру. Мне нравится баскетбол, но в последние несколько раз в спортивном зале было слишком мало людей для игры. Позапрошлым вечером нас было всего двое или трое, и мы просто перебрасывали мяч – в итоге я получил синяк под глазом. Я хочу, чтобы все вы пришли завтра вечером на игру. Я хочу играть в баскетбол».

Он упомянул хоть слово о ваших желаниях? Вряд ли вы хотите посещать спортивный зал, куда никто не ходит. Вам безразлично, чего хочет ваш коллега, и к тому же не хочется обзавестись синяком под глазом.

Мог ли он расписать преимущества посещения спортивного зала лично для вас? Безусловно. Заряд бодрости. Улучшение аппетита. Ясность мыслей. Развлечения. Игры. Баскетбол.

Вспомним мудрый совет профессора Оверстрита: *«Прежде всего пробудите в человеке страстное желание. Тот, кто может это сделать, привлекает на свою сторону весь мир. Тот, кто не может, остается один».*

Телефонный мастер К. Дачман, отец трехлетней дочери, никак не мог заставить ее завтракать. Традиционные выговоры, увещевания и задабривания не приносили результата. Поэтому родители спросили себя: «Как нам сделать так, чтобы дочь захотела завтракать?»

Маленькая девочка любила подражать матери, ей нравилось чувствовать себя взрослой. И вот однажды утром родители поставили ее на стул и предложили самой приготовить зав-

трак. В самый ответственный момент, когда девочка размешивала кашу, в кухню зашел отец, и малышка закричала: «Папочка, смотри, я готовлю кашу!»

В то утро она съела две порции каши без всяких уговоров, поскольку была в этом заинтересована. Она обрела чувство собственной значимости; готовка стала для нее способом самовыражения.

Театральный критик Уильям Уинтер однажды заметил, что «самовыражение есть важнейшая потребность человеческой природы». Почему бы не применить тот же психологический принцип к деловым отношениям? Когда вас посещает блестящая идея, не претендуйте на авторство, пусть эта мысль поварится в котелке у другого человека. Тогда он будет воспринимать ее как собственную, одобрит и, быть может, даже возьмет добавку.

Помните: «Прежде всего пробудите в человеке страстное желание. Тот, кто может это сделать, привлекает на свою сторону весь мир. Тот, кто не может, остается один».

ПРИНЦИП 3

Пробудите в другом человеке страстное желание.

ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ

в кратком изложении

ПРИНЦИП 1

Не критикуйте, не осуждайте, не жалуйтесь.

ПРИНЦИП 2

Выражайте признательность искренне и честно.

ПРИНЦИП 3

Пробудите в другом человеке страстное желание.

Часть вторая

Шесть способов понравиться окружающим

1

Поступайте так – и везде станете желанным гостем

Почему узнавать о секретах завоевания друзей нужно из книги? Почему бы не перенять подход самого дружелюбного создания на свете? Кто же это? Вы вполне можете повстречать его завтра на улице. Завидев вас, он тут же начинает вилять хвостом. А если вы остановитесь и погладите его, он из кожи вон вылезет, демонстрируя радость от общения с вами. И вы точно знаете, что подобные проявления привязанности не обусловлены корыстными мотивами: он не собирается продавать вам недвижимость и не планирует на вас жениться.

Вы когда-нибудь задумывались о том, что пес – это единственное создание, которому не нужно приносить практическую пользу? Курица несет яйца, корова дает молоко, канарейка поет. И только собака получает еду, не отдавая взамен ничего, кроме любви.

Когда мне было пять, отец за пятьдесят центов купил крошечного рыжего щенка. С Типпи у меня связаны самые приятные и светлые воспоминания из детства. Каждый день примерно в половину пятого он усаживался перед крыльцом, уставившись своими красивыми глазами на дорожку, и, едва заслышав мой голос или завидев, как я размахиваю контейнером для обеда, он пулей срывался с места, запыхавшись взлетал на холм и приветствовал меня радостными прыжками и заливистым восторженным лаем.

Типпи был моим бессменным компаньоном на протяжении пяти лет. А потом одним ужасным днем – никогда его не забуду – его убило молнией на моих глазах, буквально в нескольких шагах. Смерть Типпи стала трагедией моего отрочества.

Типпи, ты не прочел ни одной книги по психологии. Да тебе и не нужно было. Некий божественный инстинкт подсказывал тебе, что искренний интерес к окружающим поможет завоевать больше друзей за два месяца, чем попытки заинтересовать других собственной персоной за два года.

Позвольте повторить еще раз. Искренний интерес к окружающим поможет завоевать больше друзей за два месяца, чем попытки заинтересовать других собственной персоной за два года.

Тем не менее мы с вами знаем тех, кто постоянно совершает грубый просчет: всеми силами пытается заставить окружающих проявить к себе какое-то внимание.

Разумеется, это бесплодные попытки. Вы не интересны людям. Я не интересен людям. И утром, и днем, и вечером люди интересуются только собой.

Желая установить наиболее употребимое слово, New York Telephone Company провела детальное исследование телефонных разговоров. Вы наверняка уже догадались: этим словом оказалось личное местоимение «я». «Я». «Я». В 500 беседах оно прозвучало 3900 раз.

Я. Я. Я.

Глядя на групповую фотографию, где были запечатлены и вы, кого вы принимаетесь искать в первую очередь?

Пытаясь произвести на людей впечатление и заинтересовать их своей персоной, вы никогда не заведете много настоящих верных друзей. Истинных друзей приобретают не так.

Эту ошибку совершил Наполеон. В последнюю встречу с Жозефиной он обратился к ней: «Жозефина, мне везло так, как не везло никому из живущих; и тем не менее в этот час

тебе единственной на всем белом свете я могу доверять». Историки сомневаются, мог ли он доверять даже ей.

Альфред Адлер, известный австрийский психолог, написал книгу под названием «Что должна значить для вас жизнь». В ней присутствуют такие слова: «Индивидуум, который не проявляет интерес к своим собратам, сталкивается в жизни с наибольшими трудностями и причиняет наибольший вред окружающим. Именно такие личности ответственны за все человеческие ошибки».

Можно прочесть десятки заумных трудов по психологии, но не найти более содержательного высказывания. Мысль Адлера исполнена столь глубокого смысла, что мне хочется повторить ее курсивом: *«Индивидуум, который не проявляет интерес к своим собратам, сталкивается в жизни с наибольшими трудностями и причиняет наибольший вред окружающим. Именно такие личности ответственны за все человеческие ошибки».*

Однажды я слушал курс лекций по написанию коротких рассказов в университете Нью-Йорка, и на одном из занятий перед классом выступал редактор популярного журнала. По его словам, он может взять любую из десятка историй, ежедневно попадающих к нему на стол, и уже после нескольких абзацев определить, любит ли автор людей. «Если автор не любит людей, людям не понравятся его рассказы».

За время своей лекции этот жесткий редактор дважды делал паузу и извинялся за нравоучения. «Я говорю то же самое, что сказал бы ваш проповедник, но помните, если хотите стать успешным писателем, вы должны интересоваться людьми».

Если это справедливо для литературного творчества, это более чем справедливо для личного общения.

Во время последнего выступления на Бродвее великого мага Говарда Терстона я провел вечер в его гримерной. Терстон, чрезвычайно знаменитый волшебник и фокусник, сорок лет разъезжал по миру, придумывал фокусы, интриговал зрителей, заставляя их раскрывать рты от удивления. Его шоу посетили более 60 миллионов людей. За свою карьеру он заработал миллионы долларов.

Я попросил Терстона поделиться со мной секретом своего успеха. Он определенно не был связан с формальным образованием: мальчиком Говард убежал из дома, бродяжничал, ездил в товарных вагонах, ночевал в стогах сена, побирался, выпрашивая еду в домах, и научился читать, разглядывая вывески из окон поездов.

Обладал ли он выдающимися магическими познаниями? Нет. Он сказал мне, что о фокусах написаны сотни книг, и десятки людей знают о волшебстве не меньше его. Однако он обладал тем, чего не было у других. Во-первых, он умел себя подать. Он был настоящим мастером эффектных выступлений. Терстон прекрасно разбирался в человеческой природе. Любое его движение, любой жест, интонация, поднятие брови тщательно репетировалось, а все действия рассчитывались с точностью до секунды. Во-вторых, Терстон проявлял искренний интерес к людям. По его словам, многие маги, глядя на зрителей, говорили себе: «Так-так, собралась куча простофиль, обмануть их ничего не стоит». Терстон же относился к аудитории совершенно иначе. Он признавался, что, выходя на сцену, всегда думал: «Я благодарен всем этим людям за то, что пришли посмотреть на мое выступление. Благодаря им я зарабатываю на жизнь весьма приятным способом. Я хочу подарить им незабываемое шоу».

Он признался, что никогда не выходил под свет софитов, не повторив про себя: «Я люблю свою аудиторию. Я люблю свою аудиторию». Смешно? Абсурдно? Можете думать что угодно. Я лишь без всяких комментариев делюсь с вами рецептом, данным одним из самых выдающихся и знаменитых фокусников всех времен.

Джордж Дьюк из Норт-Уоррена в штате Пенсильвания был вынужден закрыть свою станцию техобслуживания после тридцати лет работы из-за прокладки по ее территории новой скоростной магистрали. Довольно скоро вынужденное ничегонеделание ему наскучило, и Джордж,

чтобы убить время, принялся играть на старой скрипке. Через некоторое время он начал колесить по штату, слушая музыку и знакомясь с профессиональными скрипачами. Будучи человеком скромным и дружелюбным, он с неподдельным любопытством интересовался увлечениями музыкантов и старался перенимать их опыт. Пусть сам он и не был талантливым скрипачом, в своих поездках он обзавелся множеством друзей. Джордж также участвовал в конкурсах и вскоре стал известен среди поклонников кантри-музыки в восточной части Соединенных Штатов как «Дядя Джордж, пиликальщик из округа Кинзу». На тот момент Дяде Джорджу было 72, и он радовался каждой прожитой минуте. Искренне интересуясь людьми, он жил яркой и насыщенной жизнью, в то время как большинство его ровесников считают, что их лучшие годы остались далеко позади.

В этом крылся и один из секретов невероятной популярности Теодора Рузвельта. Его любили даже слуги. Его камердинер, Джеймс Амос, написал о нем книгу под названием «Теодор Рузвельт, герой своего слуги». В ней Амос приводит в пример один показательный случай:

«Однажды моя жена спросила у президента, как выглядит виргинская куропатка. Она их никогда не видела, и президент подробно ее описал. Спустя некоторое время в нашем коттедже зазвонил телефон. (Амос с женой проживали в маленьком доме на территории поместья Рузвельта в Ойстер-Бей.) К телефону подошла моя жена. Оказалось, звонил сам президент. Он хотел сообщить, что прямо перед домом разгуливает куропатка, и если жена выглянет в окно, то сможет ее хорошо рассмотреть. Такие мелочи были для него очень характерны. Проходя мимо нашего коттеджа, он каждый раз, даже если не видел нас, кричал: “Оо-оо-оо, Энни!” или “Оо-оо-оо, Джеймс!” Это было такое дружеское приветствие».

Разве могли слуги его не любить? Разве мог его вообще хоть кто-то не любить?

Однажды Рузвельт зашел в Белый дом в отсутствие президента Тафта и миссис Тафт. Его искренние симпатии к простым людям проявлялись в том, что он помнил по именам всех старых сотрудников Белого дома, даже посудомоек.

«Увидев кухарку Элис, – пишет Арчи Батт, помощник президентов Рузвельта и Тафта, – он поинтересовался, печет ли та еще кукурузный хлеб. Элис ответила, что иногда делает его для слуг, но наверху этот хлеб никто не ест. “Они демонстрируют дурной вкус, – удивился Рузвельт. – Я так и скажу президенту при нашей следующей встрече”.

Элис принесла ему на тарелке кукурузный хлеб, и он ел его прямо на ходу, направляясь в кабинет и здороваясь по пути с садовниками и рабочими...

К каждому из них он обращался так же, как и в прошлом. Айк Гувер, сорок лет проработавший в Белом доме швейцаром, промолвил со слезами на глазах: “Единственный радостный день за последние два года, и никто из нас не променял бы его на 100 долларов”».

Та же забота о простых людях помогла торговому представителю Эдварду Сайксу из Чатхема в штате Нью-Джерси сохранить клиента. «Много лет назад, – вспоминает Сайкс, – я работал в компании Johnson & Johnson в Массачусетсе. Одним из моих клиентов была аптека в Хингхэме. Приходя в нее, я каждый раз несколько минут беседовал с сотрудниками, прежде чем забрать заказ у владельца. Однажды, поболтав в очередной раз с работниками аптеки, я зашел к владельцу. Но тот заявил, что больше не намерен приобретать продукцию Johnson & Johnson, так как компания, по его мнению, сосредотачивает свою деятельность на гастрономах и магазинах дешевых товаров в ущерб маленьким аптекам. Я ушел поджав хвост и несколько часов колесил по городу. Наконец я решил вернуться и хотя бы попытаться объяснить нашу позицию владельцу аптеки.

Вернувшись, я по обыкновению поздоровался с сотрудниками, а когда зашел к владельцу, тот улыбнулся и не только радушно меня приветствовал, но и сделал двойной заказ. Я удивленно посмотрел на него и спросил, что случилось после моего первого визита всего несколько часов назад. Владелец указал на юношу, разливавшего газированные напитки, и пояснил: после моего ухода молодой человек рассказал, что из всех торговых агентов, приходящих в аптеку, я

единственный не гнушался поздороваться с ним и другими работниками. По его словам, если кто из агентов и заслуживал заказов, так это я. Владелец согласился и оставался преданным клиентом. Я никогда не забывал, что для торгового агента, да и вообще для любого человека, самое важное качество – это искренний интерес к другим людям».

На личном опыте я убедился: неподдельный, настоящий интерес к окружающим помогает добиться внимания и расположения даже самых популярных и занятых людей. Позвольте привести пример.

Несколько лет назад я организовал курс по литературному мастерству в Бруклинском институте искусств и науки и загорелся идеей пригласить таких авторитетных писателей, как Кэтлин Норрис, Фанни Херст, Ида Тарбелл, Альберт Пейсон Терхьюн и Руперт Хьюз, которые могли бы поделиться со слушателями своим богатым опытом. Поэтому мы написали им, выразив восхищение их работами и горячее желание узнать секреты их успеха.

Каждое письмо подписали примерно сто пятьдесят учеников. Мы пояснили, что понимаем, как сильно они заняты, чтобы готовить лекцию, и поэтому приложили перечень вопросов об их методах работы.

Им понравился такой подход. А кому бы не понравился? И эти люди направились в Бруклин, чтобы оказать нам содействие.

Прибегнув к аналогичному приему, я убедил Лесли Шоу, министра финансов США в период правления Теодора Рузвельта; Джорджа Уикершема, генерального прокурора в администрации Уильяма Тафта; Уильяма Дженнингса Брайана; Франклина Рузвельта и многих других выдающихся личностей выступить с речью на моих курсах по ораторскому мастерству.

Каждому из нас, будь то рабочий на заводе, служащий в офисе или королева на троне, приятны люди, которые нами восхищаются.

Если мы хотим заводить друзей, давайте приложим усилия и сделаем для других что-нибудь, требующее самоотверженности и вдумчивости, затрат времени и энергии. Когда герцог Виндзорский был еще принцем Уэльским, у него был запланирован тур по Южной Америке. Несколько месяцев до поездки он штудировал испанский язык, с тем чтобы иметь возможность произносить публичные речи на родном для слушателей языке. И жители Южной Америки прониклись к нему огромной симпатией.

Вот уже многие годы я старательно запоминаю дни рождения друзей. Как? Хотя я ни капли не верю в астрологию, но обязательно завожу разговор о том, верит ли собеседник во взаимосвязь между датой рождения и характером и склонностями. После этого я прошу его сообщить мне день и месяц своего рождения. Если он, к примеру, называет 24 ноября, я принимаюсь повторять про себя «24 ноября, 24 ноября». Стоит только другу отвернуться, как я тут же записываю его имя и дату рождения, после чего переношу их в специальный блокнот. В начале каждого года я отмечаю все эти дни в своем календаре, чтобы они постоянно попадались мне на глаза. На день рождения я обязательно посылаю письмо или карточку. Какой они производят фурор! Часто, кроме меня, никто о нем не вспоминал.

Если мы хотим обзавестись друзьями, давайте приветствовать людей с воодушевлением и энтузиазмом. В телефонных разговорах используйте тот же психологический принцип. Вкладывайте в приветствие радость и удовольствие от того, что слышите голос собеседника. Многие компании обучают своих телефонных операторов приветствовать всех звонящих голосом, в котором слышится заинтересованность и энтузиазм. Тогда клиенты чувствуют, что они небезразличны компании. Давайте вспомним об этом, когда завтра будем отвечать на звонки.

Выказывание искреннего интереса не только помогает приобретать друзей, но и способствует лояльности клиентов вашей компании. В одном из выпусков Eagle, издании Национального банка Северной Америки, приводилось письмо клиентки Мэделин Роуздейл:

«Я бы хотела выразить огромную благодарность вашим сотрудникам, вежливым, любезным и предупредительным. Какое удовольствие услышать приятный голос кассира после дли-

тельного ожидания в очереди! В прошлом году моя мать пролежала в больнице пять месяцев. Я часто обращаюсь к кассиру Мэри Петручелло. Она переживала из-за моей матери и всегда интересовалась ее здоровьем».

Есть ли какие-нибудь сомнения в том, что миссис Роуздейл продолжит пользоваться услугами данного банка?

Чарльзу Уолтерсу, сотруднику одного из крупнейших банков Нью-Йорка, поручили подготовить отчет по определенной компании. Он был знаком только с одним человеком, располагавшим всеми нужными ему данными. После того как мистера Уолтерса проводили в кабинет президента, в дверь просунула голову молодая женщина и сообщила, что сегодня у нее не нашлось ни одной марки.

«Я собираю марки для сына. Ему двенадцать», – пояснил президент банка посетителю.

Мистер Уолтерс принялся задавать вопросы. Однако президент отвечал слишком расплывчато, общо и туманно. Он явно не горел желанием вести беседу, и, казалось, ничто не могло сделать его более открытым. Разговор совершенно не клеился.

«Честно говоря, я понятия не имел, что делать, – вспоминал позднее Уолтерс, рассказывая об этом случае на занятиях. – И тут в памяти всплыл диалог президента с секретарем – марки, сын двенадцати лет... А потом я вспомнил, что иностранный отдел нашего банка тоже собирает марки, их снимают с писем, отправляемых со всех континентов.

На следующий день я вновь пришел к президенту, попросив секретаря сообщить, что принес марки для его сына. Пригласили ли меня с воодушевлением? О да. Вряд ли он жал бы мою руку с большим энтузиазмом, если бы баллотировался в Конгресс. Он расплылся в улыбке, демонстрируя всяческую готовность мне помочь. «Джордж будет в восторге, – приговаривал он, заботливо перебирая марки. – Только посмотрите на эту! Настоящее сокровище».

Мы полчаса обсуждали марки и разглядывали фото его сына, после чего президент целый час во всех подробностях отвечал на мои вопросы, и мне даже не пришлось его уговаривать. Он рассказал все, что знал, и даже позвонил служащим и помощникам, чтобы собрать недостающую информацию. Он завалил меня фактами, цифрами, отчетами и корреспонденцией. Говоря языком газетчиков, я произвел сенсацию!»

А вот еще один наглядный пример. Мистер Кнейфл-младший из Филадельфии многие годы пытался продать топливо крупной компании. Однако она продолжала закупать топливо у иногороднего поставщика, причем возили горючее как раз мимо офиса мистера Кнейфла. На одном из моих занятий мистер Кнейфл обрушил на сетевые магазины весь свой пламенный гнев и заклеил их как проклятие для нации.

И при этом не понимал, почему ему никак не удастся заключить с ними договор.

Я предложил опробовать иные тактики. Короче говоря, мы устроили между слушателями курса дебаты о том, чего больше приносят сетевые магазины – вреда или пользы стране.

Мистер Кнейфл по моему предложению встал на сторону сетевых магазинов, согласившись их защищать. И прямиком направился к директору сети, которую презирал, обратившись к нему с такими словами: «Я пришел не для того, чтобы пытаться продать вам топливо. А чтобы попросить об услуге». Затем рассказал о дебатах и добавил: «Мне нужна ваша помощь, так как никто, кроме вас, не в состоянии снабдить меня всеми нужными данными. Я очень хочу победить в этих дебатах и буду крайне признателен за любую помощь с вашей стороны».

Конец истории привожу в изложении самого мистера Кнейфла:

«Я попросил директора уделить мне всего одну минуту. И только поэтому он согласился меня принять. После того как я изложил свою просьбу, он усадил меня на стул и говорил ровно час и сорок семь минут. Затем пригласил еще одного руководителя, который написал книгу о сетевых магазинах. Обратился в Национальную ассоциацию сетевых магазинов, и оттуда мне прислали копию дебатов по теме. Он был убежден, что сетевые магазины – это благо для общества, и гордился тем, что делает для многих людей. В его взгляде читалось неподдельное вооду-

шевление, и я вынужден признаться, что он открыл мне глаза на многое, о чем я раньше даже не задумывался. Он кардинально изменил мое отношение к сетевым магазинам.

Когда я уходил, он проводил меня до дверей, похлопал по плечу, пожелал удачи на дебатах и попросил обязательно потом заскочить и рассказать, как все прошло. А на прощание добавил: «Загляните ко мне ближе к концу весны. Я хотел бы сделать у вас заказ на топливо».

Я расценивал все произошедшее не иначе как чудо. Он согласился приобрести мое топливо, хотя я даже не заикнулся об этом. За два часа благодаря искреннему интересу к нему и его проблемам я продвинулся намного дальше, чем за десять лет, пытаясь заинтересовать собой и своим продуктом».

Давным-давно, за сотню лет до рождения Христа, римский поэт Публилий Сир говорил: «Мы интересуемся другими тогда, когда они интересуются нами».

Проявляемый интерес, как в случае с любым другим принципом человеческих взаимоотношений, должен быть искренним. Он должен приносить пользу не только тому, кто вызывает интерес, но и человеку, ставшему объектом внимания. Игра должна вестись и в одни, и в другие ворота – обе стороны должны быть в выигрыше.

Мистер Мартин Гинсберг, слушатель моих курсов на Лонг-Айленде в Нью-Йорке, поведал мне, как неподдельный интерес, проявленный к нему медсестрой, повлиял на его жизнь:

«Наступил День благодарения; мне тогда было 10. Я лежал в городской больнице. На следующий день мне предстояла серьезная ортопедическая операция. Впереди меня ожидали долгие месяцы изоляции, боли и выздоровления. Отец мой умер, а мы с мамой жили на пособие в крохотной квартирке. В тот день она не могла меня навестить.

Ближе к вечеру меня совсем одолевало одиночество, отчаяние и страх. Я знал, что мама сидит дома одна и тревожится обо мне, и рядом нет никого, с кем можно было бы поговорить, пообедать, у нее даже нет денег на настоящий ужин в День благодарения.

На глаза навернулись слезы, и я засунул голову под подушку и натянул поверх одеяло. Я плакал беззвучно, но так горько, что мое тело содрогалось от боли.

Тут ко мне подошла молодая медсестра-студентка, услышавшая мои рыдания. Она стянула одеяло и принялась вытирать мне слезы. Девушка призналась, что чувствует себя очень одинокой, потому что должна работать в этот день и не может побыть вместе с семьей. Потом предложила мне пообедать. Она принесла два подноса с едой: порезанная ломтиками индейка, картофельное пюре, клюквенный соус и мороженое на десерт. Она говорила со мной, пытаясь успокоить. И хотя ее смена заканчивалась в 16:00, она осталась со мной почти до 23:00, играла, развлекала и разговаривала, пока я наконец не уснул.

С тех пор прошел не один День благодарения, но каждый год я вспоминаю именно тот, когда мне было 10, когда страх, одиночество и отчаяние растворились, вытесненные теплотой и лаской незнакомой девушки-медсестры, которая помогла мне пережить этот день».

Если хотите, чтобы окружающие испытывали к вам симпатию, если хотите приобрести настоящих верных друзей и помогать не только себе, но и другим, держите в уме данный принцип:

ПРИНЦИП 1

Проявляйте искренний интерес к окружающим.

2

Простой способ произвести благоприятное первое впечатление

Чарльз Шваб рассказал мне, что его улыбка стоит миллион долларов. И он, вполне вероятно, недооценивал ее стоимость. Ибо успех Шваба по большей части объясняется его личностью, очарованием, способностью располагать к себе людей, и одной из самых восхитительных примет его персоны была чарующая улыбка.

Действия громче слов, а улыбка дает понять: «Ты мне нравишься. Ты делаешь меня счастливым. Я рад тебя видеть».

Вот почему собаки пользуются такой огромной популярностью. Они так рады нас видеть, что едва из шкуры не выпрыгивают. Поэтому мы радуемся им не меньше.

Аналогичный эффект производит детская улыбка.

Вам когда-нибудь доводилось сидеть в приемной врача и разглядывать мрачные лица людей, нетерпеливо ожидающих своей очереди? Доктор Стивен Шпраул, ветеринар из Рейтауна в штате Миссури, описал типичный день в своей клинике, когда комната ожидания была забита посетителями с питомцами. Никто ни с кем не общался, думая, вероятно, о важных делах, которыми мог бы заниматься, вместо того чтобы «тратить время», просиживая в приемной. Доктор Шпраул вспоминал эту историю на одном из моих занятий: «В приемной уже собралось шесть или семь посетителей, когда вошла молодая женщина с девятимесячным младенцем и котенком. И по счастливому стечению обстоятельств женщина уселась подле джентльмена, который был более чем раздражен затянувшимся ожиданием. Джентльмен и глазом не успел моргнуть, как младенец улыбнулся ему свойственной детям широкой открытой улыбкой. И что же сделал джентльмен? То же, что сделали бы вы или я, – улыбнулся в ответ. И вот уже он завел разговор с молодой женщиной о ее малыше и своих внуках, к ним тут же подключились и остальные посетители, и вскоре царившее в приемной напряжение и скука сменились оживлением и приятной беседой».

Вымученная усмешка? Нет. Она никого не обманет. Мы понимаем, что она фальшива, и не покупаемся на нее. Я говорю об искренней улыбке, согревающей сердце, идущей из глубины души. Улыбке, которая всегда дорогого стоит.

Профессор Джеймс Макконелл, психолог из Мичиганского университета, поделился своим отношением к улыбке: «Люди, которые улыбаются, обычно намного эффективнее управляют, обучают и продают, а также растят более счастливых детей. В улыбке скрывается куда больше информации, чем в нахмуренных бровях. Вот почему поддержка и ободрение служат более действенным инструментом обучения, нежели наказание».

Менеджер по найму персонала в крупном нью-йоркском универмаге признался мне, что скорее возьмет на работу продавцом девушку, не окончившую среднюю школу, но с очаровательной улыбкой, чем доктора философии с угрюмой физиономией.

Улыбка сродни чуду – даже невидимая. Телефонные компании в Соединенных Штатах внедряют программу под названием «Телефонная сила», которую предлагают сотрудникам, продающим по телефону товары или услуги. В этой программе они рекомендуют улыбаться во время телефонных разговоров. Ваша улыбка будет слышна в голосе.

Мистер Роберт Крайер, руководитель отдела в компании из Цинциннати в штате Огайо, рассказал, как ему удалось найти подходящего и редкого сотрудника: «Я безуспешно искал в свой отдел сотрудника со степенью доктора философии. Наконец мне попался молодой человек с идеальной квалификацией, который оканчивал Университет Пердью. Сделав несколько телефонных звонков, я выяснил, что ему уже поступило множество предложений от других

компаний, причем крупнее и известнее моей. Я обрадовался, когда он принял именно мое. После того как молодой человек приступил к работе, я поинтересовался, почему он отдал предпочтение нашей компании. Он помолчал немного и ответил: «Остальные менеджеры говорили по телефону холодным деловым тоном, мне казалось, они заключают очередную сделку. А при разговоре с вами я чувствовал, что вы рады меня слышать и действительно хотите, чтобы я у вас работал».

Можете быть уверены, я до сих пор улыбаюсь, отвечая на телефонные звонки», – заключил мистер Крайер.

Председатель совета директоров одной из крупнейших в США компаний, занимающихся продажей каучука, как-то сказал мне, что, по его наблюдениям, люди, которые не развлекаются и не получают удовольствие на работе, редко добиваются большого успеха. Этот солидный бизнесмен не особо верит в старую мудрость, согласно которой только тяжкий труд волшебным ключиком открывает двери к осуществлению наших желаний. «Я знаю тех, – сказал он, – кто преуспел, потому что получал колоссальное наслаждение от своего бизнеса. И позднее видел, как менялись эти люди, как наслаждение превращалось в банальное выполнение рабочих обязанностей. Бизнес становился скучной рутинной. Они утрачивали радость и в итоге терпели крах».

Вы должны получать удовольствие от общения с людьми, если хотите, чтобы они получали удовольствие от общения с вами.

Я просил тысячи бизнесменов в течение недели постоянно кому-нибудь улыбаться, а затем поделиться результатами на занятии. Что из этого получилось? Давайте посмотрим... Ниже приводится письмо Уильяма Стейнхардта, брокера из Нью-Йорка. И его случай не единственный. Такие примеры можно приводить сотнями.

«Я женат более восемнадцати лет, – писал мистер Стейнхардт, – и за все это время я крайне редко улыбался жене или достаивал ее двух десятков слов с утра и до отъезда на работу. Наверное, такого ворчуна еще надо было поискать.

Когда вы попросили меня поэкспериментировать с улыбками, я решил попробовать продержаться неделю. На следующее утро, расчесывая волосы, я взглянул на угрюмую физиономию в зеркале и сказал себе: «Билл, ты должен стереть это хмурое выражение и начать улыбаться. И ты сделаешь это прямо сейчас». Усевшись завтракать, я поприветствовал жену: «Доброе утро, дорогая!» – и улыбнулся.

Вы предупреждали, что она может удивиться. Но вы недооценили ее реакцию. Она была ошеломлена. Потрясена. Я сообщил жене, что отныне она будет постоянно видеть мою улыбку, и каждый день держу данное слово.

За два месяца мое новое поведение принесло в наш дом больше счастья, чем в нем наблюдалось за весь последний год.

Уходя на работу, я приветствую лифтера в нашем доме и улыбаюсь. Улыбаюсь швейцару. Улыбаюсь кассиру в метро, прося разменять купюру. В зале биржи я улыбаюсь людям, которые до этого никогда не видели моей улыбки.

Вскоре обнаружилось, что окружающие улыбаются мне в ответ. Я радостно приветствую тех, кто приходит ко мне с жалобами или недовольством. Выслушивая их, я улыбаюсь, и оказалось, в таком случае решения находятся куда проще. Улыбка каждый день помогает мне зарабатывать деньги.

Я делю кабинет с другим брокером. Один из его клерков – симпатичный молодой человек, и я пребывал в таком приподнятом настроении от полученных результатов, что сообщил ему о своей новой философии человеческих отношений. Тот признался, что, встретившись со мной впервые, он считал меня ужасным брюзгой и только недавно поменял свое мнение. По его словам, благодаря улыбке я становлюсь похожим на нормального человека.

Я также перестал критиковать и вместо порицания выражаю признательность и похвалу. Я больше не разглагольствую о том, чего хочу, и стараюсь понять точку зрения другого человека. И все описанное в буквальном смысле перевернуло мою жизнь.

Я совершенно изменился, стал богаче – в плане новых друзей и счастья, а ведь, по большому счету, только это имеет значение».

Предположим, вы не в настроении улыбаться, что же тогда? Во-первых, заставляйте себя улыбаться. Пребывая в одиночестве, насвистывайте, мурлыкайте какой-нибудь мотив или пойте. Ведите себя так, словно вы уже счастливы, и вы станете счастливым. Вот как сказал об этом Уильям Джеймс: «Действие якобы следует за чувством, но в действительности действие и чувство идут рука об руку. Контролируя действия, которые напрямую управляются волей, мы можем опосредованно воздействовать на чувства, неподвластные воле. Таким образом, единственно возможный способ обрести утраченную жизнерадостность – принять жизнерадостный вид и вести себя так, будто вы бодры и веселы».

Все мы стремимся обрести счастье, и путь к нему только один: контроль над собственными мыслями. Счастье зависит не от внешних условий, а от внутреннего состояния.

Счастливым или несчастным человека делает не то, что у него есть, что он собой представляет, что делает или какое место занимает. Главное – что он думает. Например, два человека живут в одном месте, занимаются одним делом, располагают одинаковым количеством денег, пользуются одинаковой степенью уважения. Только один счастлив, а второй страдает. Почему? Все дело в ментальной установке. В удручающей жаре тропиков я видел не меньше счастливых лиц бедных крестьян, трудящихся в поте лица, чем в кабинетах с кондиционером в Нью-Йорке, Чикаго или Лос-Анджелесе.

«Нет ничего ни хорошего, ни плохого, – писал Шекспир, – это размышление делает все таковым».

Эйб Линкольн однажды заметил, что большинство людей счастливы настолько, насколько решают быть счастливыми. И он был прав. Недавно я увидел убедительное подтверждение этой истины.

Однажды я выходил наверх из метро на Пенн-стейшн в Нью-Йорке, и прямо передо мной 30 или 40 мальчишек с костылями и палками с трудом преодолевали лестницу. Одного мальчика пришлось нести. Меня до глубины души потрясли их смех и веселье, о чем я сообщил сопровождавшему их мужчине. «Да, – кивнул тот, – когда ребенок осознает, что до конца жизни не сможет ходить, поначалу он испытывает шок. Но когда первоначальное потрясение проходит, он смиряется со своим состоянием, а затем становится таким же счастливым, как и любой другой ребенок».

Мне захотелось снять шляпу перед этими ребятами. Они преподали мне урок, который, надеюсь, я никогда не забуду.

Внимательно ознакомьтесь с мудрым советом эссеиста и издателя Элберта Хаббарда, только помните: недостаточно просто прочесть его, необходимо найти ему практическое применение.

«Выходя на улицу, поднимите подбородок, высоко держите голову, сделайте глубокий вдох, напивайтесь солнечным светом, улыбайтесь друзьям, вкладывайте всю душу в каждое рукопожатие. Не бойтесь быть неправильно понятыми и не тратьте ни минуты на размышления о врагах. Как можно четче определитесь с тем, что планируете делать, и двигайтесь к цели, не сворачивая с пути. Сосредоточьтесь на своих грандиозных замечательных планах, и постепенно, с течением времени, вы заметите, что бессознательно хватаетесь за возможности, необходимые для осуществления своих желаний, совсем как коралл, поглощающий из набежавшей волны необходимые элементы. В своем воображении нарисуйте полезного, талантливого, старательного человека, каким хотите стать, и это мысленное представление будет неизменно превращать вас именно в такую личность... Мысль превыше всего. Сохраняйте правильный

психологический настрой – будьте мужественны, чистосердечны и бодры. Правильно мыслить – значит создавать. Желание порождает все вокруг нас, и каждая искренняя молитва получает ответ. Мы уподобляемся тому, к чему обращены наши сердца. Поднимите подбородок и держите голову высоко. Каждый из нас мог бы стать богом».

У древних китайцев, известных своей мудростью, была пословица, которую нам с вами нужно зарубить себе на носу: «Человек, не умеющий улыбаться, не должен открывать магазин».

Улыбка отражает вашу благожелательность. Она освещает жизнь всех, кто ее видит. Для того, кто постоянно видит десятки хмурых, недовольных или злых лиц, ваша улыбка подобна пробившемуся сквозь тучи солнцу. Если вы измучены начальством, клиентами, учителями, родителями или детьми, улыбка помогает осознать, что не все в мире так безнадежно, что в нем еще есть место радости.

Несколько лет назад в знак признательности продавцы, которые испытывают колоссальную нагрузку в период рождественского ажиотажа, опубликовали рекламу с изложенной ниже философией, а также обратились к покупателям с необычной просьбой:

Цена улыбки в Рождество

Она ничего не стоит, но многое создает.

Она обогащает принимающего, не обедняя дарящего.

Она мимолетна, но воспоминания о ней порой длятся вечно.

Нет человека настолько богатого, чтобы обойтись без нее, и нет настолько бедного, которого она не сделала бы богаче.

Она приносит в дом счастье, способствует установлению доброжелательных деловых отношений и служит отличительным признаком друга.

Она придает силы уставшим, освещает путь впавшим в отчаяние, дарит радость опечаленным и служит лучшим природным лекарством от неприятностей.

При этом ее нельзя купить, вымолить, взять взаймы или украсть, ибо от нее нет проку, если ее не дарят.

И если в последние минуты рождественской суматохи кто-то из наших продавцов от усталости забудет вам улыбнуться, будьте так добры, поделитесь с ним улыбкой сами.

Ведь никто так не нуждается в улыбке, как тот, кто уже не в силах улыбаться!

ПРИНЦИП 2

Улыбайтесь.

3

Если вы этого не делаете, не миновать неприятностей

В 1898 году в округе Рокленд в штате Нью-Йорк произошла трагедия. Умер ребенок, и соседи стали собираться на похороны. Джим Фарли отправился в конюшню, чтобы запрячь лошадь. На земле еще лежал снег, воздух был морозный и кусачий. Лошадь давно не выводили, и когда Джим Фарли повел ее к поилке, она начала резвиться, высоко взбрыкнула двумя ногами и нанесла хозяину смертельный удар. Так в маленькой деревушке Стоуни-Пойнт на той неделе состоялись не одни похороны, а двое.

У Джима Фарли остались вдова, трое сыновей и страховой полис на несколько сотен долларов.

Его старший сын Джим, названный в честь отца, десяти лет от роду, пошел работать на кирпичный завод, где таскал песок, засыпал его в формы и переворачивал кирпичи, сушившиеся на солнце. У него не было возможности получить образование. Зато он, обладая недюжинными способностями, умел располагать к себе людей и поэтому занялся политикой. Со временем он развил в себе феноменальное умение запоминать имена.

Ему не довелось окончить среднюю школу, но к сорока шести годам четыре колледжа присвоили ему различные степени, а сам он занял должность председателя Национального комитета Демократической партии и генерального почтмейстера США.

Когда я брал интервью у Джима Фарли, я спросил, каков главный секрет его успеха. Тот ответил:

– Тяжкий труд.

– Не смешите, – возразил я.

Фарли, в свою очередь, предложил мне назвать причину его успеха. Я пояснил:

– Я знаю, что вы можете назвать по именам 10 000 человек.

– Ошибаетесь. Я могу назвать по именам 50 000 человек.

Здесь нет никакой ошибки. Благодаря этой способности мистер Фарли, руководивший президентской кампанией Франклина Рузвельта в 1932 году, помог тому стать хозяином в Белом доме.

За годы работы коммивояжером в компании по производству гипса и клерком в городском управлении Стоуни-Пойнта Джим Фарли разработал собственную систему запоминания имен. Поначалу она была довольно проста. Познакомившись с новым человеком, он выяснял его полное имя и определенные подробности о его семье, бизнесе и политических взглядах. Затем мысленно составлял из полученных сведений единую картину и, встретив этого человека в следующий раз, пусть даже год спустя, мог пожать ему руку, осведомиться о близких, поинтересоваться, как прижились розы на заднем дворе. Неудивительно, что у него появилось много сторонников!

За несколько месяцев до начала президентской кампании Рузвельта Джим Фарли ежедневно писал по несколько сотен писем, адресованных жителям западных и северо-западных штатов. Через некоторое время он сел на поезд и за девятнадцать дней объехал двадцать штатов, преодолев 20 000 километров на двухколеске, поезде, автомобиле и лодке. Приезжая в очередной город, он встречался с избирателями за завтраком, обедом или ужином и вел с ними душевные беседы. После чего снова отправлялся в путь, к следующему месту назначения.

По возвращении домой он отправил одному из жителей в каждом городе, где побывал, письмо с просьбой прислать ему список всех гостей, с которыми он общался. В совокупности этот список составляли тысячи имен; тем не менее каждый человек из него удостоился личного письма от Джеймса Фарли. Каждое такое письмо начиналось словами «Дорогая Джейн» или «Дорогой Билл» с обязательной подписью «Джим» в конце.

Еще в ранней юности Джим Фарли понял, что собственное имя обычному человеку куда интереснее, чем все прочие имена на земле, вместе взятые. Запомнив имя и затем обращаясь к человеку по имени, вы делаете ему тонкий, но весьма действенный комплимент. Но, забыв или написав его неправильно, вы ставите себя в очень невыгодное положение. Однажды я устраивал в Париже курсы по ораторскому мастерству и разослал стандартные письма всем живущим там американцам. Подставляли имена французские машинистки, слабо владевшие английским. И, разумеется, делали ошибки. Один мужчина, управляющий крупного американского банка в Париже, написал мне резкий, возмущенный ответ, поскольку его имя было неправильно напечатано.

Порой с запоминанием имен, особенно труднопроизносимых, возникают сложности, и многие, вместо того чтобы постараться выучить такое имя, ограничиваются сокращением или прозвищем. Однажды Сиду Леви нужно было позвонить клиенту по имени Никодемус Пападоулос. Большинство людей называли его Ник. Леви рассказывал: «Я специально потренировался произносить его имя, прежде чем позвонить. Когда я поприветствовал его фразой “Доброе утро, мистер Никодемус Пападоулос”, мой собеседник был просто шокирован. Он молчал, казалось, целую вечность и наконец со слезами в голосе произнес: “Мистер Леви, за все пятнадцать лет, что я живу в этой стране, никто ни разу не удосужился назвать меня полным именем”».

В чем кроется секрет успеха Эндрю Карнеги? Его называли Стальным королем, однако сам он плохо разбирался в производстве стали. На него работали сотни людей, знавших о стали намного больше. Но он умел общаться с людьми, что и позволило ему сказочно разбогатеть. Уже в раннем возрасте Карнеги демонстрировал организаторские способности и талант руководителя. К десяти годам он обнаружил исключительную важность, придаваемую людьми их собственным именам, и использовал это открытие, чтобы завоевывать их расположение. Приведу пример: в детстве, когда Эндрю еще жил в Шотландии, у него появилась крольчиха. Он и опомниться не успел, как на руках оказался целый выводок кроликов, которых нечем было кормить. Но тут у мальчика родилась гениальная идея. Он оповестил всех окрестных ребят, что назовет кроликов в их честь, если те нарвут достаточно клевера и одуванчиков на корм животным.

План удался на славу, и Карнеги никогда не забывал усвоенный в детстве урок. Многие годы спустя он заработал миллионы, применяя в бизнесе тот же подход. К примеру, он хотел продать стальные рельсы компании Pennsylvania Railroad, президентом которой в то время являлся Эдгар Томсон. Карнеги выстроил огромный сталелитейный завод в Питтсбурге и назвал его «Сталелитейный завод Эдгара Томсона».

А теперь хочу вас спросить: когда Pennsylvania Railroad потребовались стальные рельсы, у кого, по-вашему, Эдгар Томсон их закупал?

Когда между Карнеги и Джорджем Пульманом разгорелась борьба за первенство в производстве спальных вагонов, Стальной король снова вспомнил случай с кроликами. Central Transportation Company, которой управлял Карнеги, соперничала с компанией, принадлежавшей Пульману. Обе компании стремились заполучить контракт на поставку для Union Pacific Railroad, попеременно снижая цены и лишая друг друга малейших шансов на прибыль. И Карнеги, и Пульман прибыли в Нью-Йорк на встречу с советом директоров Union Pacific. Встретив Пульмана однажды вечером в гостинице «Сент-Николас», Карнеги обратился к нему:

- Добрый вечер, господин Пульман! Разве мы не похожи на двух дураков?
- Что вы хотите этим сказать? – потребовал разъяснений Пульман.

Карнеги изложил свою идею – слияние двух компаний. В ярких красках он расписал взаимные выгоды от сотрудничества, а не противоборства. Пульман внимательно выслушал, но был не до конца убежден. Наконец он спросил:

- Как бы вы хотели назвать новую компанию?

И Карнеги без промедления ответил:

– Разумеется, Pullman Palace Car Company.

Пульман засиял:

– Проходите в мой номер, давайте все обсудим.

Этот разговор вошел в историю промышленности.

Правило запоминать и относиться с уважением к именам друзей и деловых партнеров являлось одним из секретов стиля руководства Эндрю Карнеги. Он гордился тем фактом, что мог назвать по имени многих из рабочих своего завода.

Люди так дорожат своим именем, что стремятся любыми путями его увековечить. Даже славившийся буйным нравом П. Т. Барнум, величайший шоумен своего времени, был сильно огорчен тем, что у него нет сыновей, которые носили бы его фамилию. И поэтому предложил своему внуку, который носил фамилию Сили, двадцать пять тысяч долларов за то, чтобы тот называл себя Барнум-Сили.

Многие столетия богатые и благородные люди поддерживали художников, музыкантов и писателей, а те посвящали им свои творения. Богатейшими коллекциями библиотеки и музеи обязаны людям, для которых невыносимой была мысль о том, что их имя сотрется из памяти потомков. В Нью-Йоркской публичной библиотеке до сих пор хранятся собрания Астора и Ленокса. Метрополитен-музей увековечил имена Бенджамина Альтмана и Дж. П. Моргана. И практически каждую церковь украшают витражи, созданные в честь щедрых дарителей. Многие издания в университетских кампусах носят имена спонсоров, пожертвовавших крупные суммы за честь быть увековеченным.

Большинство людей не запоминают имена по одной простой причине: они не желают тратить время и силы, чтобы сосредоточиться и навсегда зафиксировать имена в памяти. И придумывают всяческие отговорки и оправдания, они, дескать, слишком заняты.

Но вряд ли у них больше дел, чем у Франклина Рузвельта, а ведь тот старательно запоминал имена даже автомехаников, с которыми имел дело.

Приведем пример. Компания Chrysler спроектировала специальный автомобиль для Рузвельта, который из-за парализованных ног не мог управлять обычной машиной. В Белый дом ее доставили У. Ф. Чемберлен и механик. Передо мной лежит письмо мистера Чемберлена, в котором он описывает свои воспоминания.

«Я учил президента Рузвельта управлять автомобилем с помощью необычных приспособлений, – пишет Чемберлен. – Однако он преподавал мне куда более значимый урок о деликатном искусстве общения с людьми. Когда я прибыл в Белый дом, президент проявил чрезвычайную учтивость и обходительность: обратился ко мне по имени, постарался, чтобы я чувствовал себя комфортно, и особенно впечатлил меня живейшим интересом ко всему, что я показывал и рассказывал. Автомобиль был спроектирован полностью для ручного управления. Вокруг нас собралась толпа из желающих взглянуть на машину, а президент воскликнул: “Она великолепна! И заводится всего одним нажатием кнопки. Ею так легко управлять. Думаю, она бесподобна, не представляю, что приводит ее в движение. Вот бы у меня было время разобрать ее и понять ее устройство”.

Когда друзья и помощники Рузвельта восторгались автомобилем, президент заявил в их присутствии: “Мистер Чемберлен, я ценю время и усилия, потраченные на создание этой машины. Это фантастическая работа”. Он восхищался радиатором, специальным зеркалом заднего вида, специальными фарами, особой обивкой, положением водительского сиденья, чемоданами с монограммами в багажнике. Иными словами, он обратил внимание на все детали, которые я, как ему было известно, тщательно обдумывал. И расписал их во всех красках миссис Рузвельт, мисс Перкинс, министру труда и своему секретарю. Он даже втянул в разговор старого привратника Белого дома со словами: “Джордж, тебе придется весьма аккуратно обращаться с этими чемоданами”. Когда урок вождения был окончен, президент повер-

нулся ко мне и сказал: “Что ж, мистер Чемберлен, совет управляющих Федеральной резервной системы ожидает меня уже полчаса. Думаю, мне пора вернуться к работе”.

Со мной в Белый дом приехал механик. По прибытии он был представлен президенту Рузвельту, который слышал его имя всего один раз. За все время механик не проронил ни слова и робко держался в тени. Но прежде чем покинуть нас, президент подошел к нему, пожал руку, обратился по имени и поблагодарил за приезд в Вашингтон. И его благодарность не казалась формальной. Он был абсолютно искренен. Это хорошо чувствовалось.

Через несколько дней после возвращения в Нью-Йорк я получил от президента Рузвельта фотографию с автографом и короткую записку с выражением благодарности за мою помощь. Где он находил на все это время, остается для меня загадкой».

Франклин Рузвельт знал, что заручиться расположением проще и очевиднее всего, если помнить имена и давать людям почувствовать себя значимыми. Но многие ли из нас так поступают?

Когда нас представляют незнакомому человеку, мы обычно болтаем несколько минут, но к моменту прощания не в состоянии вспомнить, как его зовут.

Первым делом любой политик усваивает такой урок: «Политическая мудрость – помнить имена избирателей. Забывать их – политическая смерть».

В бизнесе и в личном общении умение запоминать имена не менее важно, чем в политике.

Наполеон III, император Франции и племянник Наполеона I, похвалялся, что, невзирая на свои императорские обязанности, помнит имя каждого встреченного им человека.

Каким приемом он пользовался? Простым. Если он не разобрал имя, то обязательно говорил: «Простите, я не расслышал ваше имя». Необычное имя он всегда просил произнести по буквам.

Во время разговора он намеренно употреблял имя несколько раз и старался мысленно провести какие-то ассоциации между именем и внешностью, чертами или манерами собеседника.

Оставшись в одиночестве, его императорское величество записывал имя на листе бумаги, долго его разглядывал, сосредотачивался на нем, пытался зафиксировать его в своем сознании, а потом рвал листок на мелкие клочки. Таким образом он запоминал не только на слух, но и зрительно.

На подобные действия требуется время, но, как говорил Эмерсон, «хорошие манеры складываются из маленьких жертв».

Запоминать и использовать имена – обязанность не только монарших особ и руководителей высшего звена. Это важное и полезное умение для всех людей. Мистер Кен Ноттингем, сотрудник компании General Motors в Индиане, обычно обедал в столовой компании. Он заметил, что у женщины, работающей на раздаче, на лице застыло хмурое выражение. «Она готовила сэндвичи два часа и воспринимала меня как очередной сэндвич. Я сделал заказ. Она взвесила ветчину на маленьких весах и протянула мне листик салата и несколько картофельных чипсов.

На следующий день я встал к тому же прилавку. Та же женщина, то же хмурое выражение. Но в этот раз я заметил карточку с ее именем. Улыбнувшись, я обратился к ней: “Добрый день, Юнис”. И сделал заказ. Она забыла про весы, выложила горкой ветчину, дала три листика салата и насыпала картофельных чипсов столько, что они сваливались с тарелки».

Не стоит забывать о *волшебстве*, тающемся в нашем имени, и о том, что оно полностью и безраздельно принадлежит тому, с кем мы общаемся... и только ему. Имя выделяет человека, делает его уникальным. Сообщаемая нами информация или высказанная просьба приобретают особую важность, когда мы упоминаем имя того, к кому обращаемся. С кем бы мы ни общались, от официанта до руководителя, имя поистине творит чудеса.

ПРИНЦИП 3

Помните: для человека нет более важного и сладостного звука, чем звук его имени.

4

Простой способ стать отличным собеседником

Не так давно я принимал участие в партии в бридж. Я не умею играть в бридж, и, помимо меня, присутствовала еще одна дама, которая также не умела играть. Узнав, что в свое время я работал управляющим у Лоуэлла Томаса, перед тем как тот подался на радио, и что, помогая ему готовить иллюстрированные описания путешествий, я много поездил с ним по Европе, она обратилась ко мне: «Мистер Карнеги, расскажите мне обо всех чудесных местах, где вы побывали, и всех достопримечательностях».

Мы усадились на диван, и моя новая знакомая обронила, что они с мужем только что вернулись из Африки. «Африка! – поразился я. – Как интересно! Всегда мечтал побывать там, но моя мечта пока так и не осуществилась, не считая 24-часового пребывания в Алжире. Скажите, вы были в саванне? Да? Здорово. Вам можно позавидовать. Расскажите же мне про Африку».

Она не умолкала сорок пять минут. И ни разу больше не поинтересовалась, где был и что видел я. Ей уже не хотелось слушать о моих путешествиях. Ей нужен был хороший слушатель, чтобы рассказывать о том, где была и что видела она.

Редкий случай? Нет. Многие так себя ведут.

Однажды на званом обеде, организованном нью-йоркским издательством, я познакомился с известным ботаником. Мне никогда раньше не доводилось общаться с ботаниками, и я был совершенно им очарован. Я буквально не дышал, внимая его описаниям экзотических цветов, экспериментов по выведению новых сортов растений и обустройству садов в зданиях (он даже привел несколько поразительных фактов об обычной картошке). У меня у самого имеется маленький зимний сад, и мой собеседник любезно подсказал мне, как решить некоторые мои садоводческие проблемы.

Как я уже упоминал, знакомство наше состоялось на званом обеде. На нем присутствовали десятки других гостей, но я, нарушив все правила вежливости, не обращал на них ни малейшего внимания и не один час провел в обществе ученого-ботаника.

В полночь я попрощался с присутствующими и собрался уходить. Ботаник повернулся к хозяину вечера и сделал в мой адрес несколько приятных комплиментов. Я, дескать, «исключительно вдохновляющий», и такой, и сякой, а под конец выяснилось, что я «самый интересный собеседник».

Интересный собеседник? Как так? Я же почти ни слова не произнес. Даже если бы и хотел, я вряд ли мог бы что-то сказать, не сменив тему беседы, ведь в ботанике я смыслил ровно столько же, сколько в анатомии пингвинов. Зато я внимательно слушал. Поскольку мне было действительно очень интересно. И собеседник это почувствовал. И естественно, он был польщен. Внимательно слушающий собеседник – наивысший комплимент для любого из нас. «Лишь немногие, – писал Джек Вудфорд в романе “Неопытные в любви”, – могут устоять перед скрытой лестью восторженного внимания». Я не ограничился восторженным вниманием, а «не скупился на одобрение и щедро расточал похвалу».

Я признался, что получил огромное удовольствие и пользу от беседы с ним. Так и было. Я признался, что хотел бы знать столько же, сколько он. Так и было. Я признался, что хотел бы побродить вместе с ним по полям. Так и было. Я признался, что должен обязательно увидеться с ним еще раз. Так и было.

У него сложилось представление обо мне как о хорошем собеседнике, хотя в действительности я был лишь хорошим слушателем, который поощрял его говорить.

В чем кроется секрет, загадка результативной деловой беседы? По словам бывшего президента Гарварда Чарльза Элиота, «в успешных деловых переговорах нет никакой тайны...

Исключительно важно максимально сосредоточиться на говорящем. Ничто так не льстит собеседнику».

Сам Элиот был настоящим мастером по части умения слушать. Генри Джеймс, один из первых великих американских романистов, вспоминал: «То, как слушал доктор Элиот, нельзя назвать просто молчанием. Это была своеобразная форма деятельности. Он сидел с ровной спиной, сцепив руки на коленях, и не шевелился, только крутил большие пальцы, один вокруг другого, то быстрее, то медленнее. Он смотрел собеседнику прямо в глаза и, казалось, слушал не только ушами, но и глазами. Он внимал и с головой погружался в ваши слова... В конце беседы у говорящего складывалось полное ощущение, что он добился своего».

Само собой разумеется, не правда ли? Не нужно четыре года учиться в Гарварде, чтобы это понять. Тем не менее и вы, и я знакомы с владельцами универсальных магазинов, которые арендуют дорогие площади, выгодно закупаются товарами, красиво украшают витрины, тратят тысячи долларов на рекламу, а потом нанимают продавцов, начисто лишенных способности слушать. Такие сотрудники обрывают покупателей на полуслове, возражают, вызывают раздражение и тем самым отбивают всякое желание посещать этот магазин.

Универсальный магазин в Чикаго едва не потерял постоянного покупателя, совершавшего покупки на несколько тысяч долларов в год, из-за продавца, который не желал слушать. Миссис Генриетта Дуглас, посещавшая мои курсы в Чикаго, приобрела на распродаже пальто. Придя домой, она обнаружила дырку в подкладке. Вернувшись на следующий день в магазин, миссис Дуглас попросила обменять пальто. Продавщица отказалась даже выслушать женщину.

– Вы купили товар на распродаже, – заявила она и указала на висевшее на стене объявление. – Читайте. «Товары обмену не подлежат». Если вы купили пальто, вам придется его оставить. Зашейте подкладку сами.

– Но это бракованный товар, – возразила покупательница.

– Не имеет значения, – прервала ее продавщица. – Не подлежат – значит не подлежат.

Генриетта Дуглас уже намеревалась с негодованием удалиться и никогда больше не приходить в этот магазин, как случайно встретила управляющую, которая хорошо знала давнюю клиентку. Миссис Дуглас рассказала ей о случившемся.

Управляющая внимательно выслушала всю историю, осмотрела пальто и сказала: «Товары на распродаже не подлежат возврату, чтобы мы могли избавляться от них в конце сезона. Однако данное правило не распространяется на бракованные вещи. Мы, безусловно, починим или заменим подкладку или, если пожелаете, вернем вам деньги».

Какой разный подход! Если бы в ситуацию не вмешалась случайно подошедшая управляющая, магазин навсегда потерял бы преданного покупателя.

Умение слушать обретает еще большую значимость, когда речь идет о нашей семье, но, к сожалению, мы порой проявляем больше внимания к незнакомцам, чем к близким. Как часто вы отмахиваетесь от супруги или ребенка рассеянной репликой, вместо того чтобы отвлечься от своих дел и внимательно их послушать? В разгар страстного романа нам часто кажется, что возлюбленная или возлюбленный понимает нас с полуслова, а все потому, что они уделяют нам безраздельное восторженное внимание.

Милли Эспозито из города Кротон-на-Гудзоне в штате Нью-Йорк понимает, как важно ее родным быть услышанными. Она всегда придерживается незыблемого правила: внимательно выслушивать своих детей, когда кому-нибудь из них захочется поговорить по душам. Однажды вечером она сидела на кухне вместе с сыном Робертом, и тот после короткого обсуждения своих дел сказал:

– Мама, я знаю, ты меня очень любишь.

Тронутая миссис Эспозито ответила:

– Конечно, я тебя очень люблю. А ты сомневаешься?

Роберт пояснил:

– Не сомневаюсь, но я точно знаю это, потому что, когда я хочу с тобой о чем-то поговорить, ты всегда откладываешь свои дела и слушаешь меня.

Заядлый критикан и даже самый агрессивный скандалист умеряет свой пыл и успокаивается в присутствии терпеливого и отзывчивого слушателя – слушателя, который хранит молчание, когда разгневанный придира раздувается, как королевская кобра, и плюется ядом. Приведу пример. Несколько лет назад New York Telephone Company пришлось иметь дело с одним из самых злобных клиентов, когда-либо ругавшихся со службой по работе с клиентами. Он сыпал проклятиями. Бесновался. Грозился вырвать с корнем телефонные провода. Откачивался платить по счетам, объявив их фальшивыми. Писал в газеты жалобы. Направлял бесконечные претензии в комиссию по услугам населению. Начал несколько судебных исков против телефонной компании.

Наконец к возмутителю спокойствия был направлен самый опытный переговорщик компании. Он просто слушал, как сварливый клиент упивался собой, изливая негодование. Представитель телефонной компании все слушал, поддакивал и выражал сочувствие его обидам.

«Он все бушевал, а я слушал почти три часа, – вспоминал впоследствии переговорщик. – Затем вернулся и слушал снова. Я беседовал с ним четыре раза и перед четвертым визитом стал одним из учредителей основанной им организации под названием Ассоциация по защите телефонных абонентов. Я до сих пор являюсь ее членом, причем, насколько мне известно, единственным, помимо самого мистера Х.

Я выражал симпатию и сочувствовал каждой высказанной им жалобе. Еще никогда ни один представитель телефонной компании не общался с ним подобным образом, так что он начал вести себя почти дружелюбно. В первый свой визит я даже не заикнулся о том, почему пришел. И во второй, и в третий тоже. Придя в четвертый раз, я полностью решил вопрос, клиент оплатил все счета и впервые за всю историю противоречий между ним и телефонной компанией по собственному желанию отозвал все претензии из комиссии по услугам населению».

Вне всякого сомнения, мистер Х почитал себя крестоносцем, защищающим общественность от бездушной эксплуатации. Но в действительности ему просто хотелось почувствовать себя важной персоной. Сперва ощущение значимости у него вызывали протесты и жалобы. Но как только представитель телефонной компании отнесся к нему со всем уважением, все его надуманные поводы для недовольства растаяли как дым.

Однажды утром несколько лет назад в офис Джулиана Детмера, основателя Detmer Woolen Company, ставшей со временем крупнейшим поставщиком шерстяных тканей, ворвался разгневанный клиент.

«Этот человек, один из наших розничных продавцов, задолжал нам небольшую сумму, – рассказывал мне мистер Детмер. – Клиент этот факт отрицал, но мы знали, что он ошибается. Наш кредитный отдел настаивал на оплате, посылая этому клиенту письмо за письмом. Тогда он собрался, приехал в Чикаго и, ворвавшись в мой кабинет, заявил, что не только не собирается оплачивать счет, но и вообще ни доллара больше не потратит в Detmer Woolen Company.

Я внимательно выслушал его тираду. Мне очень хотелось его перебить, но я понимал, что это не самая разумная линия поведения. Поэтому я дал ему выговориться. Когда он наконец остыл и смог адекватно воспринимать мои слова, я спокойным, ровным голосом сказал: “Благодарю, что приехали в Чикаго и сообщили мне об этом инциденте. Вы сделали мне огромное одолжение, ведь если кредитный отдел беспокоил вас, возможно, он беспокоил и других наших хороших клиентов, а это очень плохо для компании. Поверьте, я не меньше хочу об этом услышать, чем вы рассказать”.

Ничего подобного мой посетитель не ожидал от меня услышать. Думаю, он был немного разочарован, ведь он проделал такой путь до Чикаго, чтобы высказать все, что обо мне думает, а я не скандалю, а благодарю его. Я заверил его, что мы спишем долг, так как он крайне щепе-

тильный человек и следит всего за одним счетом, а наши бухгалтеры вынуждены следить за тысячами счетов. Следовательно, высока вероятность того, что ошиблись именно они, а не он.

Я признался, что, будь на его месте, я, без сомнения, испытывал бы такие же эмоции. И поскольку он не планировал больше с нами сотрудничать, порекомендовал ему других поставщиков шерсти.

В прошлые его приезды в Чикаго мы частенько обедали вместе, так что я пригласил его в ресторан. Он неохотно согласился, но, вернувшись в мой офис, оформил самый большой заказ за все время нашего сотрудничества. Он уехал домой в благожелательном расположении духа и, желая поступить по отношению к нам так же справедливо, как мы поступили по отношению к нему, просмотрел свои счета, нашел затерявшийся и выслал нам чек с извинениями.

Когда позже у него родился ребенок, малышу дали второе имя Детмер, а его отец остался моим другом и нашим клиентом до самой смерти двадцать два года спустя».

Много лет назад бедный нидерландский мальчик-иммигрант после школы мыл окна в пекарне, чтобы помочь семье, которая была так бедна, что ему приходилось ходить по улицам с корзиной и собирать из сточных канав кусочки угля, вывалившиеся из вагонов. Этот мальчик, Эдвард Бок, окончил лишь шесть классов школы, но, несмотря на это, стал одним из самых успешных редакторов в истории американской журналистики. Как ему такое удалось? Это долгая история, но вот начало карьеры можно описать в двух словах. Он использовал принципы, изложенные в данной главе.

В 13 лет Эдвард Бок бросил школу и устроился посыльным в Western Union, но всегда хотел продолжить образование. И начал учиться сам. Юноша сэкономил деньги на проезд, обходился без обеда до тех пор, пока не скопил достаточно денег на энциклопедию с биографиями известных людей. И совершил неожиданное: ознакомившись с жизнью великих личностей, он разослал им письма с просьбой подробнее рассказать об их детстве. Он был хорошим слушателем. Эдвард написал генералу Джеймсу Гарфилду, который тогда баллотировался в президенты, и поинтересовался, действительно ли тот в детстве работал буксировщиком на канале. Гарфилд ответил. Бок написал генералу Улисссу Гранту с вопросом о каком-то сражении. Грант нарисовал для него карту, пригласил четырнадцатилетнего подростка на ужин и проговорил с ним весь вечер.

Вскоре посыльный из Western Union вел обширную переписку со многими известными американцами: Ральфом Уолдо Эмерсоном, юристом Оливером Уэнделлом Холмсом, поэтом Генри Уодсвортом Лонгфелло, миссис Авраам Линкольн и Луизой Мэй Олкотт. И это далеко не полный перечень. Он не только с ними переписывался, но и побывал у многих из них в гостях. Их опыт вселил в него уверенность – а это бесценное качество. Эти люди заразили его своими амбициозными целями, повлиявшими на его дальнейшую жизнь. Все описанное, позвольте мне повторить, стало возможным исключительно благодаря применению обсуждаемых нами принципов.

Айзек Маркоссон, журналист, бравший интервью у сотен знаменитостей, утверждал, что многим не удастся произвести благоприятное впечатление, поскольку они не умеют внимательно слушать. «Они настолько заиклены на своих репликах, что все остальное пропускают мимо ушей... Очень важные люди признавались, что предпочитают тех, кто умеет слушать, тем, кто умеет говорить, однако умение слушать встречается намного реже, чем любое иное положительное качество».

О хороших слушателях мечтают не только известные персоны, но и обычные люди. Журнал Reader's Digest писал: «Многие люди вызывают врача, хотя на самом деле им нужен лишь слушатель».

В самые тяжелые дни Гражданской войны Линкольн написал старому другу, жившему в Спрингфилде в штате Иллинойс, с просьбой приехать в Вашингтон. По признанию Линкольна, он хотел бы обсудить кое-какие проблемы. Прежний сосед приехал в Белый дом, и Лин-

колья несколько часов проговорил с ним по поводу целесообразности отмены рабства. Президент высказал все за и против подобного решения, а затем зачитал газетные статьи и письма, в первой половине которых его критиковали за нежелание освободить рабов, а во второй – осуждали, боясь, как бы он этого не сделал. После многочасовой беседы Линкольн пожал старому приятелю руку, попрощался и отправил того обратно в Иллинойс, даже не поинтересовавшись его мнением. Все это время говорил только Линкольн. Этот разговор помог ему обрести ясность мысли. «Казалось, ему полегчало после нашей беседы», – вспоминал старый приятель. Линкольну нужны были не советы, а дружеское, участливое внимание, слушатель, которому он мог бы излить душу. В тяжелый период нам всем это нужно. Часто это единственное, чего хочет раздраженный покупатель, неудовлетворенный сотрудник или обиженный друг.

Одним из лучших слушателей в современной истории можно назвать Зигмунда Фрейда. Человек, знакомый с ним, так описывал манеру психоаналитика слушать: «Он настолько сильно меня поразил, что я никогда его не забуду. Фрейд обладал качествами, которых я никогда не встречал в других мужчинах. Никогда ранее я не удостоивался такого внимания. Ничего такого в духе “пронзительного взгляда, проникающего в глубины души”. Глаза излучали мягкость и душевность. Голос звучал нежно и ласково. Он мало жестикулировал. Но с каким же поразительным вниманием и уважением он меня слушал, даже когда мысли мои путались. *Вы не представляете, что это значит, когда тебя так слушают*».

Если хотите узнать, как заставить окружающих сторониться вас, смеяться за вашей спиной и даже презирать вас, следуйте совету: никогда никого не слушайте долго. Бесконечно разглагольствуйте только о себе. Если вас посетила мысль, не ждите, пока собеседник закончит говорить, смело прерывайте его на середине предложения.

Встречали таких людей? Я, к сожалению, встречал, и удивительнее всего то, что имена некоторых из них многим хорошо знакомы.

Зануды – вот самое точное их определение; зануды, отравленные эгоизмом, упивающиеся чувством собственной важности.

Тот, кто говорит только о себе, и думает только о себе, а «тот, кто думает только о себе, – говорит доктор Николас Мюррей Батлер, бессменный президент Колумбийского университета, – безнадежно глуп. Он глупый человек, какое бы образование он ни получил».

Таким образом, если вы стремитесь стать хорошим собеседником, научитесь внимательно слушать. Чтобы быть интересным, проявляйте интерес. Задавайте вопросы, на которые собеседник с радостью будет отвечать. Поощряйте их говорить о себе и своих достижениях.

Помните: люди, с которыми вы общаетесь, намного больше интересуются собой и своими проблемами и желаниями, чем вами и вашими проблемами. Большой зуб для человека значит намного больше, чем голод в Китае, от которого умер миллион китайцев. А фурункул на шее важнее, чем сорок землетрясений в Африке. Вспомните об этом, когда начнете очередной разговор.

ПРИНЦИП 4

Научитесь внимательно слушать. Поощряйте собеседника говорить о нем самом.

5

Как заинтересовать людей

Всякий, кому доводилось гостить у Теодора Рузвельта, оставался под огромным впечатлением от широты и глубины знаний хозяина. Был ли его посетителем ковбой, кавалерист из знаменитых Мужественных всадников, нью-йоркский политик или дипломат, Рузвельту всегда было о чем с ним поговорить. Как ему это удавалось? Ответ простой. Накануне визита Рузвельт засиживался допоздна, изучая тему, которая, как он знал, представляет для гостя наибольший интерес.

Рузвельт, как и все руководители, знал: самый надежный путь к сердцу человека лежит через разговор о том, чему он придает наибольшее значение.

Уильям Лион Фелпс, эссеист и профессор литературы в Йельском университете, усвоил этот урок еще в детстве.

«В возрасте восьми лет я навещал по выходным свою тетушку Либби Линсли в ее доме в Стратфорде на реке Хусатоник, – писал он в эссе под названием “Человеческая природа”. – Однажды вечером к нам зашел мужчина средних лет. После обмена вежливыми репликами с тетей гость переключил внимание на меня. В то время я увлекался кораблями, и визитер принялся рассказывать о них чрезвычайно интересные факты. После его ухода я с восторгом его вспоминал. Тетушка сообщила мне, что это нью-йоркский адвокат и что корабли абсолютно не интересуют его. Он совершенно безразличен к ним.

– Но тогда почему он все время говорил о кораблях?

– Потому что он джентльмен. Он увидел, что ты увлекаешься кораблями, и говорил о том, что представляет для тебя интерес. Он хотел проявить вежливость.

“Я никогда не забывал то объяснение своей тетушки”», – добавляет Уильям Фелпс.

Когда я пишу эту главу, передо мной лежит письмо от Эдварда Чалифа, принимавшего активное участие в движении бойскаутов.

«Как-то раз мне понадобилась одна услуга, – писал мистер Чалиф. – В Европе организовывался большой слет бойскаутов, и мне хотелось, чтобы президент одной из крупнейших в Америке компаний оплатил расходы на поездку одного из мальчиков.

К счастью, непосредственно перед встречей с президентом я услышал, что он выписал чек на миллион долларов, а после аннулирования чека повесил его в рамочку.

Войдя в кабинет, я первым делом попросил взглянуть на чек. Чек на миллион долларов! Никогда не доводилось видеть человека, способного выписать чек на такую сумму, даже не думал, что такое возможно, поэтому хочу рассказать своим мальчикам, что видел его собственными глазами. Президент охотно продемонстрировал мне чек, я выразил свое восхищение и попросил рассказать, при каких обстоятельствах тот был выписан».

Вы, конечно же, обратили внимание, что мистер Чалиф начал не с упоминания о бойскаутах, европейском слете или что он там хотел? Он говорил о том, что представляло интерес для собеседника. И вот результат:

«Наконец тот, к кому я хотел обратиться с просьбой, спросил: “Да, кстати, по какому поводу вы хотели со мной увидеться?” Тогда я изложил суть моего визита.

К моему величайшему удивлению, президент компании не ограничился удовлетворением моей просьбы. Я просил его отправить в Европу только одного мальчика, а он оплатил поездку пяти мальчикам и мне, открыл аккредитив на тысячу долларов и предложил провести в Европе семь недель. Он также вручил мне рекомендательные письма для президентов филиалов компании, пообещав, что те окажут мне любое содействие, а также лично встретил нас в Париже и провел экскурсию по городу. В дальнейшем он предоставил работу некоторым

мальчикам, чьи родители испытывали финансовые трудности, и до сих пор принимает активное участие в деятельности нашей группы.

Не выясни я, что его интересует, и не подогрей этот интерес, мне было бы в десятки раз труднее наладить с ним контакт».

Ценный ли это прием для бизнеса, как вы думаете? Давайте поразмыслим. Рассмотрим пример Генри Дюверной из Duvernoy and Sons, нью-йоркской компании, занимающейся оптовыми продажами хлебобулочных изделий.

Мистер Дюверной пытался наладить поставки хлеба одной нью-йоркской гостинице. На протяжении четырех лет он каждую неделю звонил менеджеру, посещал те же светские мероприятия, что и он, и даже снял номер в той гостинице и проживал там, чтобы подписать контракт. Но все безрезультатно.

«Изучив тонкости человеческих взаимоотношений, – рассказывал мистер Дюверной, – я принял решение сменить тактику и выяснить, что интересует этого человека, что пробуждает его энтузиазм.

Я узнал, что он является членом общества, объединяющего руководителей в сфере гостиничного бизнеса, под названием Hotel Greeters of America. Более того, его неуемный энтузиазм привел его на должность президента этой организации, а также президента International Greeters. Где бы ни проводились их съезды, он обязательно принимал в них участие.

Поэтому, встретившись с ним на следующий день, я завел разговор о Greeters. Какая последовала реакция! Он с полчаса рассказывал мне об этой организации, в каждом его слове сквозило неподдельное воодушевление. Я отчетливо видел, что это общество – не просто его хобби, а настоящая страсть. Прежде чем я покинул его офис, он умудрился уговорить меня записаться в организацию.

Я ни словом не обмолвился о хлебе. Но через несколько дней мне позвонил управляющий его гостиницы с предложением принести образцы и прейскурант.

“Не знаю, как вам удалось убедить старика, – заметил управляющий при нашей встрече, – но вы определенно произвели на него неизгладимое впечатление!”

Только подумайте! Я старался попасть к этому человеку четыре года, пытался добиться от него контракта и, наверное, пытался бы до сих пор, если бы не потрудились выяснить, что *его* интересует и о чем *ему* нравится говорить».

После окончания военной службы Эдвард Харриман из Хагерстауна в штате Мэриленд решил обосноваться в прекрасной Камберлендской долине. К сожалению, оказалось, что дела с рабочими местами здесь обстоят не лучшим образом. Выяснилось, что целым рядом компаний либо владел, либо управлял необычный бизнесмен-выскочка Р. Д. Фанкхаузер, чей переход от нищеты к богатству заинтриговал Харримана. Однако Фанкхаузер славился тем, что никого не брал на работу. Мистер Харриман писал: «Я опросил нескольких человек и выяснил, что мистер Фанкхаузер заиклен на стремлении к власти и деньгам. Поскольку он отгородился от таких, как я, спрятавшись за спиной преданной и суровой секретарши, я изучил ее интересы и цели и только потом нанес ей визит без предупреждения. Она служила мистеру Фанкхаузеру верой и правдой почти пятнадцать лет. Когда я сообщил ей, что пришел с предложением для ее начальника, которое принесет ему финансовый и политический успех, та пришла в восторг. Я также упомянул о ее огромном вкладе в его успех. После этой беседы она организовала мне встречу с мистером Фанкхаузером.

Я зашел в его огромный кабинет, твердо решив не просить о работе напрямую. Хозяин кабинета, восседавший за большим резным столом, спросил:

– Что вы хотели, молодой человек?

– Мистер Фанкхаузер, думаю, я могу заработать для вас деньги, – ответил я.

Он немедленно поднялся из-за стола и предложил сесть в кресло. Я рассказал о своих идеях и квалификации, позволяющей осуществить эти идеи, и расписал, каким образом они

поспособствуют его личному и деловому успеху. Эр Джей, как я его с тех пор называл, сразу же меня нанял, и на протяжении последующих двадцати лет я строил карьеру в его компании, и мы оба процветали».

Обсуждение интересов собеседника воздаст сторицей обеим сторонам. Говард Херциг, один из лучших специалистов по работе с персоналом, всегда придерживался данного принципа. На вопрос о том, какую выгоду он извлекает для себя, мистер Херциг отвечал, что из каждого разговора с новым человеком он что-то выносит, но, помимо этого, наградой ему служит обогащение его собственной жизни.

Мистер Дюверной, мистер Харриман и прочие герои данной главы нашли священный Грааль человеческих отношений. Самые очаровательные собеседники не пытаются впечатлить вас своими познаниями птиц Корнуэлла и не утомляют мельчайшими подробностями грядущей свадьбы дочери, хотя, без сомнения, хорошо подкованы в упомянутых темах. Вы наслаждаетесь их обществом, так как они обсуждают *ваши* интересы и мнения, а кому это не нравится?

Многие дипломаты, куртизанки, короли и королевы пользовались этими принципами, чтобы заключать политические союзы, добиваться любви и сколачивать состояние. Если вы также станете следовать этим советам, они окупятся во много раз. Другие люди будут получать удовольствие от общения с вами, но и вы, в свою очередь, удостоитесь награды – обогатите *свою* жизнь.

ПРИНЦИП 5

Говорите о том, что интересует собеседника.

6

Как моментально понравиться людям

Я стоял в очереди на почте на углу 33-й стрит и Восьмой авеню, чтобы отправить письмо. Мне бросилось в глаза, что сотруднику почты до смерти наскучила его работа – взвешивать письма, наклеивать марки, отсчитывать сдачу, выдавать чеки. Одна и та же ежедневная рутина, и конца-краю ей не видно. И я сказал себе: «Я постараюсь понравиться этому человеку. Понятное дело, чтобы понравиться, я должен сказать что-то приятное, но не о себе, а о нем». Поэтому я спросил себя: «Что в этом сотруднике меня искренне восхищает?» На этот вопрос иногда трудно ответить, особенно применительно к незнакомым людям, но в данном случае никаких сложностей не возникло. Я моментально заметил нечто, что меня в высшей степени восхищало.

Так что когда он взвешивал мой конверт, я с воодушевлением заметил:

– Вот бы у меня была такая шевелюра.

Он поднял на меня глаза в недоумении, а затем просиял.

– Теперь-то уж она не такая, как раньше, – скромно возразил он.

Я заверил его, что даже если волосы чуть утратили былую красоту, они по-прежнему роскошны. Он был бесконечно польщен. Мы поболтали немного о том о сем, и напоследок почтовый служащий сказал мне:

– Многие люди восхищались моими волосами.

Могу поспорить, на обед он летел как на крыльях. Могу поспорить, придя домой, пересказал этот диалог жене. Могу поспорить, глядя на себя в зеркало, он подумал: «Какая роскошная шевелюра».

Однажды я рассказал эту историю во время публичного выступления, и один мужчина спросил: «А что вы хотели получить взамен?»

Что я хотел получить взамен!!! Что я хотел получить взамен!!!

Если уж мы настолько презренно эгоистичны, что не в состоянии поделиться с окружающими кусочком счастья и искренним комплиментом, не пытайтесь ничего выгадать, если наша душа такая же испорченная, как сгнившее яблоко, мы, без сомнения, обречены на неудачи, которых вполне заслуживаем.

Хорошо, я хотел кое-что получить от почтового служащего. Кое-что бесценное. И получил. Осознание того, что сделал для него что-то приятное, хоть он и не мог ничем отблагодарить меня в ответ. Это осознание танцует и поет в памяти еще долгое время после случившегося.

Подчинившись чрезвычайно важному закону человеческого поведения, мы практически навсегда избавим себя от неприятностей. По сути, соблюдение данного закона поможет нам обрести множество друзей и безграничное счастье. А вот его нарушение повлечет за собой бесконечные проблемы. Закон звучит так: *помогите другому человеку почувствовать его значимость*. Джон Дьюи, как мы уже отмечали, говорил, что сильнейшей потребностью человеческой природы является потребность быть важным. А Уильям Джеймс писал: «Глубочайший принцип человеческой природы – стремление быть оцененным по достоинству». Как я уже указывал, именно это страстное желание отличает нас от животных. Именно оно лежит в основе зарождения цивилизации.

Философы тысячи лет размышляют над правилами человеческих отношений, и из этих размышлений родилась одна важная заповедь. Она стара, как сама история человечества. Две с половиной тысячи лет назад Заратустра учил ей своих последователей в Персии. Конфуций излагал ее двадцать четыре столетия назад. Основатель даосизма Лао-цзы говорил о ней ученикам. За пятьсот лет до рождения Христа Будда проповедовал ее на берегах священного Ганга. А за тысячу лет до него эта истина была изложена в индуистских текстах. Иисус, пропо-

ведовавший среди каменистых холмов Иудеи девятнадцать столетий назад, выразил ее одним предложением в самом, вероятно, мудром правиле в мире: «Поступай с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой».

Вы жаждете одобрения тех, с кем вступаете в контакт. Хотите признания своих истинных достоинств. Хотите чувствовать собственную важность в своем маленьком мире. Вы не желаете выслушивать дешевую притворную лесть, но жаждете искренней высокой оценки. Вы хотите, чтобы ваши друзья и коллеги, по словам Чарльза Шваба, «не скупились на одобрение и щедро расточали похвалу». Всем нам это нужно.

Так давайте же соблюдать золотое правило и давать другим то, что хотели бы получать сами.

Как? Когда? Где? Повсюду и всегда. Например, я попросил служащего информационной службы театрально-концертного зала «Радио-сити» сообщить мне номер офиса Генри Сувейна. Одетый в опрятную униформу, служащий, гордый тем, что излагает столь важную информацию, четко и внятно произнес: «Генри Сувейн (пауза). Восемнадцатый этаж (пауза). Комната 1816».

Я направился было к лифту, но затем остановился и вернулся к служащему: «Хочу поздравить вас с тем, как замечательно вы ответили на мой вопрос. Вы дали очень внятный и конкретный ответ. Как настоящий артист. И это необычно».

Сияя от удовольствия, он рассказал, почему делал такие паузы и почему каждая фраза была произнесена именно таким образом. Несколько слов, произнесенных мною, заставили его поднять голову выше, и, поднимаясь на лифте на восемнадцатый этаж, я подумал, что в тот день внес скромную лепту в совокупный объем человеческого счастья.

Не нужно ждать, пока вы станете послом Франции или главой Комитета по организации пикников, чтобы придерживаться философии уважения. Вы можете творить чудеса почти каждый день.

Если, к примеру, официант приносит вам пюре вместо заказанного картофеля фри, скажите: «Прошу прощения за беспокойство, но я предпочитаю картофель фри». Он ответит: «Никаких проблем» – и спокойно заменит заказ, потому что вы выразили ему уважение.

Короткие вежливые фразы вроде «Извините за беспокойство», «Не будете ли так добры...», «Будьте так любезны...», «Вы не возражаете...», «Благодарю вас» добавляют красок в повседневную рутину и свидетельствуют о хорошем воспитании.

Давайте рассмотрим еще один пример. Романы Холла Кейна «В поисках света», «Мэнский судья», «Человек с острова Мэн» пользовались огромной популярностью в начале XX века. Ими зачитывались миллионы людей. Кейн был сыном кузнеца и не учился в школе больше восьми лет. Тем не менее на момент смерти он считался самым богатым писателем своего времени.

Вот как обстояло дело. Холл Кейн любил сонеты и баллады и обожал поэзию Данте Габриэля Россетти. Он даже написал лекцию, в которой пел дифирамбы творческим достижениям поэта. И послал копию самому Россетти. Тот был чрезвычайно польщен. «Молодой человек, имеющий столь высокое мнение о моих талантах, – должно быть, говорил себе Россетти, – обладает блистательным умом». В результате поэт пригласил сына кузнеца в Лондон и предложил должность своего секретаря. Это событие стало поворотным моментом в жизни Холла Кейна, ведь на новой работе у него появилась возможность встречаться с известными литераторами того времени.

Прислушавшись к их советам, Кейн, воодушевленный благожелательными отзывами, начал писать свои произведения и оставил яркий след в литературе.

В его поместье на острове Мэн стекались туристы со всех уголков света, а сам писатель оставил после смерти многомиллионное состояние. Но ведь он – кто знает – мог умереть в бедности и безвестности, не вырази он письменно восхищения известной личностью.

Такова поразительная сила искреннего уважения, идущего от самого сердца. Жизнь многих людей можно кардинально изменить, если дать им почувствовать собственную значимость.

Чтобы никогда об этом не забывать, я повесил в классе плакат с надписью «Вы очень важны». Он напоминает и мне, и всем ученикам, что каждый из них в равной степени важен и значим.

Невозможно спорить с тем, что почти каждый человек, встречающийся вам на жизненном пути, считает себя в чем-то лучше вас, и самый прямой и верный путь к его сердцу лежит через искреннее и деликатное признание его важности.

Помните, что писал Эмерсон: «Каждый человек, которого я встречаю, в чем-то превосходит меня, и в этом смысле я у него учусь».

Но самое печальное то, что те, у кого меньше всего оснований для гордости, питают свое эго кичливостью и показной суетливостью. Шекспир писал:

...Но гордый человек, что облечен
Минутным, кратковременным величьем
И так в себе уверен, что не помнит,
Что хрупок, как стекло, – он перед Небом
Кривляется, как злая обезьяна,
И так, что плачут ангелы над ним...²

Я хочу рассказать, как бизнесмены с моего курса применяли описанные принципы и достигали поразительных результатов. В качестве примера познакомимся с историей адвоката из Коннектикута (из-за родственников он попросил не называть своего имени).

Вскоре после начала занятий на курсах мистер Р. отправился вместе с женой на Лонг-Айленд навестить родственников. Оставив супруга беседовать с престарелой тетюшкой, женщина уехала одна, чтобы повидаться с младшими членами семьи. Поскольку мистеру Р. предстояло выступать с речью о принципах уважения, он подумал, что беседа с пожилой леди поможет ему собрать хороший фактический материал. Он оглянулся вокруг в поисках чего-то, чем можно было искренне восхищаться.

– Этот дом был построен около 1890 года? – поинтересовался он.

– Да, – ответила леди, – именно в этом году.

– Он напоминает мне дом, в котором я вырос, – пояснил мистер Р. – Он такой красивый, добротный, просторный. Знаете, сейчас такие уже не строят.

– Вы правы, – согласилась пожилая леди. – Современную молодежь не заботят красивые дома. Им подавай лишь маленькую квартирку да покатушки на автомобилях. Это дом моей мечты, – продолжала она, и в ее голосе зазвучали нежные ноты. – Его строили с любовью. Мы с мужем мечтали о нем много лет, прежде чем смогли построить. У нас не было архитектора, и мы все продумали самостоятельно.

Она провела мистера Р. по всему дому, и во время экскурсии тот искренне восхищался удивительными сокровищами, привезенными хозяевами из различных поездок и бережно храняемыми на протяжении всей жизни: шальями с тканым рисунком, старинным английским чайным сервизом, веджвудским фарфором, кроватями и стульями из Франции, картинами из Италии и шелковыми шторами, когда-то висевшими во французском замке.

Закончив показывать дом, женщина повела гостя в гараж. Там на блоках стоял автомобиль «Паккард» в безупречном состоянии.

² Перевод Т. Щепкиной-Куперник.

– Муж купил эту машину незадолго до своей кончины, – тихо произнесла она. – После его смерти я ни разу на ней не ездила... Вы цените красивые вещи, и мне бы хотелось подарить машину вам.

– О, тетушка, вы меня потрясли до глубины души, – воскликнул мистер Р. – Безусловно, я ценю вашу щедрость, но не могу принять такой подарок. У меня есть новая машина, а у вас наверняка имеется много родственников, которые были бы не против получить «Паккард».

– Родственники! – воскликнула женщина. – Да, у меня есть родственники, которые ждут не дождутся моей смерти, чтобы наложить лапу на машину. Не видать им ее как своих ушей.

– Если не хотите отдавать родственникам, вы легко можете ее продать, – посоветовал мистер Р.

– Продать?! Вы считаете, я смогу ее продать? Думаете, я смогу смотреть, как незнакомые люди разъезжают по городу в машине, которую мне подарил муж? Я даже думать не хочу о продаже. Я дарю ее вам. Вы цените красивые вещи.

Мистер Р. попытался отговорить пожилую леди, но отказ обидел бы ее.

Эта леди, оставшаяся в большом доме наедине со своими шаями, французским антиквариатом и воспоминаниями, нуждалась во внимании и участии. Когда-то она была молодой, красивой и популярной. Она построила дом, наполненный любовью, и украшала его различными вещами, которые собирала по всей Европе. Теперь, оставшись наедине со своим возрастом, она жаждала немного человеческого тепла, немного искреннего внимания и интереса, но на нее никто не обращал внимания. И когда она наконец их нашла, словно родник в пустыне, ее благодарность не могла ограничиться чем-то меньшим, чем дорогой ее сердцу «Паккард».

Каким бы важным или успешным вы ни были, вы не сможете противиться приятному чувству, возникающему, когда окружающие проявляют к вам интерес как к личности. Подтвердить правдивость этих слов может Дональд Макмейхон, директор фирмы Lewis and Valentine, владелец питомника и ландшафтный дизайнер из города Рай в штате Нью-Йорк. «Вскоре после того, как я прослушал лекцию “Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей”, я занялся обустройством участка у известного юриста. Хозяин вышел ко мне, чтобы высказать свои пожелания касательно посадки рододендронов и азалий.

Я заметил:

– Господин судья, у вас замечательное хобби. Не перестаю восхищаться вашими прекрасными собаками. Уверен, вы каждый год получаете множество наград на собачьих выставках.

Мое простое замечание произвело поразительный эффект.

– Да, – кивнул судья, – собаки дарят мне огромную радость. Не хотите посмотреть мой питомник?

Он потратил почти целый час, показывая мне собак и завоеванные ими награды. И даже принес их родословные и объяснил, как родословная влияет на красоту и ум. Наконец, повернувшись ко мне, судья спросил:

– У вас есть маленькие дети?

– Да, у меня сын, – ответил я.

– Может быть, ему хотелось бы иметь щенка? – предложил судья.

– Он был бы в диком восторге.

– Отлично, я подарю ему одного, – объявил судья и принялся рассказывать, как нужно кормить щенка. И вдруг остановился. – Нет, так вы забудете. Я лучше напишу.

Судья отправился в дом, напечатал родословную и инструкции по кормлению и принес щенка стоимостью несколько сотен долларов, потратив в общей сложности час пятнадцать минут своего драгоценного времени, а все потому, что я выразил искреннее восхищение его увлечением и достижениями».

Джордж Истмен, изобретатель и основатель компании Kodak, создавший прозрачную пленку, благодаря которой стало возможным снимать кинофильмы, заработал сотни миллио-

нов долларов и вошел в число самых известных бизнесменов в мире. Но при этом, невзирая на все фантастические достижения, он, как вы или я, очень нуждался хотя бы в небольшом признании.

Приведу пример. Когда Истмен строил Музыкальную школу Истмена и Килбурн Холл в Рочестере, Джеймс Адамсон, президент компании Superior Seating из Нью-Йорка, хотел получить заказ на поставку театральных кресел для этих учреждений. Позвонив архитектору, мистер Адамсон договорился через него о встрече с Истменом в Рочестере.

Когда мистер Адамсон прибыл, архитектор заявил ему: «Знаю, вы хотите получить этот заказ, но могу прямо сейчас предупредить: вам ничего не светит, если вы отнимете у Джорджа Истмена больше пяти минут. Он ревнитель строгой дисциплины, человек педантичный. И очень занятой. Так что быстро излагайте свое дело и уходите».

Мистер Адамсон приготовился так и поступить.

Зайдя в кабинет, он увидел мистера Истмена, склонившегося над кипой бумаг, разбросанных по столу. Истмен поднял глаза, снял очки и подошел к архитектору и Адамсону со словами:

– Доброе утро, джентльмены, чем могу помочь?

Архитектор представил гостя, и мистер Адамсон обратился к Истмену:

– Пока мы вас ожидали, господин Истмен, я не переставал восхищаться вашим офисом. Я бы и сам не отказался работать в таком. Я занимаюсь изготовлением деревянных изделий для интерьеров и за всю жизнь не видел более красивого помещения.

На что Джордж Истмен ответил:

– Вы напомнили мне о том, о чем я сам давно забыл. Он прекрасен, правда? Когда его только построили, я так ему радовался. А потом навалилось столько дел, голова постоянно забита другими вещами, и я порой по несколько недель не замечаю свой кабинет.

Подойдя к деревянным панелям, Адамсон провел по ним рукой.

– Английский дуб, верно? На ощупь слегка отличается от итальянского дуба.

– Да, – подтвердил Истмен, – привезенный прямиком из Англии. Его выбирал мой друг, он специалист по дереву.

После этого Истмен показал им весь кабинет, подробно останавливаясь на пропорциях, цветах и прочих деталях, в проектировании и выборе которых он принимал непосредственное участие.

Обойдя кабинет и восхитившись столярной работой, посетители остановились у окна, и Джордж Истмен в привычной ему скромной, мягкой манере начал показывать им некоторые учреждения, которым он помогал, желая служить людям: Рочестерский университет, общегородская, гомеопатическая и детская больницы, дом престарелых. Мистер Адамсон искренне восхитился столь преданным служением и мудрым использованием богатства для избавления человечества от страданий. Джордж Истмен открыл витрину и достал свой первый фотоаппарат – изобретение, купленное им у англичанина.

Адамсон подробно расспрашивал Истмена о трудностях, с которыми тому пришлось столкнуться на первых порах становления бизнеса. Истмен с большим чувством вспоминал бедное детство, рано овдовевшую мать, которая содержала пансион, в то время как он сам служил клерком в страховой конторе. Ужас нищеты преследовал его постоянно, и поэтому он решил заработать достаточно денег, чтобы матери больше не приходилось работать. Адамсон засыпал его новыми вопросами, слушал, внимал, а Джордж Истмен погрузился в воспоминания о своих экспериментах с сухими фотопластинками. Он работал в лаборатории днями напролет, а иногда даже по ночам, засыпая ненадолго, пока действовали химические реактивы. Бывало, он работал и спал, не переодеваясь, по трое суток подряд.

Джеймса Адамсона провели в кабинет к Джорджу Истмену в десять часов пятнадцать минут, предупредив не отнимать больше пяти минут. Но вот прошел час, потом еще один, а они все говорили.

Наконец Джордж Истмен повернулся к Адамсону и сказал: «Во время последней поездки в Японию я купил стулья, привез их домой и поставил на террасе на солнечной стороне. Но из-за солнца краска облезла, поэтому на следующий же день я сам перекрасил стулья. Не хотите ли оценить, как у меня получилось? Отлично. Приходите ко мне домой на обед, и я вам покажу».

После обеда хозяин дома продемонстрировал привезенные из Японии стулья. Красная цена им была пара долларов, но Джордж Истмен, мультимиллионер, гордился ими, потому что собственноручно их покрасил.

Заказ на кресла для театра составлял девяносто тысяч долларов. Кто, как думаете, получил его – Адамсон или его конкуренты?

С момента знакомства Джордж Истмен с Адамсоном оставались близкими друзьями.

Где нам стоит начать применять эти волшебные правила уважения и внимания в первую очередь? Почему бы не начать с семьи? Не знаю другого такого места, где бы эти принципы были нужнее – или где бы они больше игнорировались. Наверняка у вашего супруга или супруги имеются положительные свойства. По крайней мере, вы так думали раньше, иначе бы вы не связали себя с ним или с ней узами брака. Но когда в последний раз вы говорили комплименты своей второй половине? Давно ли?

Сегодня или завтра вечером удивите свою половинку особым ужином в любимом ресторане. Не ограничивайтесь кивком головы, дескать, «да-да, надо так сделать». *Сделайте!* И во время ужина с улыбкой наградите его или ее теплыми, нежными словами искренней признательности.

Хотели бы узнать, как сделать так, чтобы в вас влюбились? Есть один секрет, правда, это не моя идея. Она принадлежит Дороти Дикс, журналистке и автору колонки. Однажды она брала интервью у известного многоженца, которому удалось завладеть сердцами и банковскими счетами двадцати трех женщин. (Следует отметить, интервью это состоялось в тюрьме.) Когда Дороти Дикс поинтересовалась, как он сумел влюбить в себя столько женщин, тот заметил, что ничего сложного здесь нет: нужно всего лишь говорить с женщиной о ней самой.

Этот подход так же эффективно работает и с мужчинами. «Говорите с мужчиной о нем самом, – утверждал Дизраэли, один из мудрейших политиков, стоящих во главе Британской империи, – и он будет слушать вас часами».

Итак, если хотите нравиться людям,

ПРИНЦИП 6

Дайте человеку почувствовать его значимость – и сделайте это искренне.

ШЕСТЬ СПОСОБОВ ПОНРАВИТЬСЯ ОКРУЖАЮЩИМ

(в кратком изложении)

ПРИНЦИП 1

Проявляйте искренний интерес к окружающим.

ПРИНЦИП 2

Улыбайтесь.

ПРИНЦИП 3

Помните: для человека нет более важного и сладостного звука, чем звук его имени.

ПРИНЦИП 4

Научитесь внимательно слушать. Поощряйте собеседника говорить о нем самом.

ПРИНЦИП 5

Говорите о том, что интересует собеседника.

ПРИНЦИП 6

Дайте человеку почувствовать его значимость – и сделайте это искренне.

Вы уже достаточно долго читаете эту книгу. Закройте ее на некоторое время, вытряхните пепел из любимой трубки и действуйте в соответствии с философией уважения и искреннего интереса, начав с самого близкого человека. И увидите, как сотворится чудо.

Часть третья

Как убедить человека принять вашу точку зрения

1

В споре побед не бывает

Однажды вечером в Лондоне после окончания Первой мировой войны я получил бесценный урок. На тот момент я работал менеджером у сэра Росса Смита. Во время войны сэр Смит воевал в Палестине, он был австралийским летчиком-асом. После объявления мира он поразил человечество, облетев половину мира за тридцать дней. До него никто не совершал ничего подобного. Его поступок произвел настоящую сенсацию. Австралийское правительство наградило Смита пятьюдесятью тысячами долларов; король Англии посвятил его в рыцари. Некоторое время летчик был самым популярным и обсуждаемым человеком в Британском Содружестве.

Однажды вечером я посетил банкет в честь сэра Росса, и во время ужина сидящий рядом со мной рассказал забавную историю, которая строилась на следующей цитате: «Есть, стало быть, на свете божество, устраивающее наши судьбы по-своему».

Рассказчик упомянул, что цитата взята из Библии. Но он ошибался, и я был в этом твердо уверен. На сто процентов. Никаких сомнений. И вот, чтобы почувствовать свою важность и продемонстрировать превосходство, я, назначив себя непрошеным судьей, исправил собеседника. Тот спорил со мной с пеной у рта. Что? Из Шекспира? Невозможно! Абсурд! Цитата взята из Библии. Он точно это знает.

Рассказчик сидел справа от меня, а Фрэнк Гаммонд, мой старый приятель, – слева. Мистер Гаммонд многие годы посвятил изучению Шекспира. Поэтому мы с рассказчиком решили обратиться к нему, чтобы тот рассудил наш спор. Мистер Гаммонд выслушал, пнул меня под столом ногой и произнес: «Дейл, ты ошибаешься. Джентльмен прав. Это цитата из Библии».

По дороге домой я обратился к мистеру Гаммонду:

– Фрэнк, ты же знаешь, что это слова из Шекспира.

– Ну разумеется, – ответил приятель. – «Гамлет», акт пятый, сцена вторая. Но мы были гостями на торжественном мероприятии. Зачем доказывать человеку его неправоту? Разве так он проникнется к тебе симпатией? Почему не дать ему сохранить лицо? Он не спрашивал твоего мнения. Оно ему не нужно. Какой смысл с ним спорить? Лучше избегать острых углов.

Человек, произнесший эти слова, преподавал мне урок, который я никогда не забуду. Я не только вызвал у оппонента неприятные чувства, но и поставил друга в неловкое положение. Насколько было бы лучше, если бы я не стал затевать спор.

Этот урок оказался мне крайне необходим, ведь я был заядлым спорщиком. В молодости я спорил с братом абсолютно по любому поводу. В колледже я изучал логику и принимал участие в дебатах. Я ведь родом из Миссури, а его не зря называют штатом скептиков. Позднее я преподавал искусство ведения дискуссий в Нью-Йорке и даже, вынужден со стыдом признаться, подумывал написать книгу на данную тему. Я становился участником и свидетелем многих споров, наблюдая их печальные последствия. Учитывая все сказанное выше, я пришел к выводу, что одержать верх в споре можно лишь в одном-единственном случае – если спора избежать. Держитесь от него подальше, как от гремучих змей и землетрясений.

В девяти случаях из десяти по завершении спора каждый из оппонентов пребывает в еще большей уверенности в своей правоте.

В споре выиграть невозможно. Невозможно, потому что если вы проиграли, то проиграли, а если выиграли, то все равно проиграли. Как так? Предположим, вы одержали верх над собеседником, нашли в его аргументах массу нестыковок и доказали, что он вообще не знает, что говорит. И что потом? Вы останетесь собой чрезвычайно довольны. А оппонент? Вы унизили его. Уязвили его гордость. Ваша победа будет воспринята им весьма болезненно. Но человек, убежденный против воли, все равно останется при своем мнении.

Несколько лет назад на мои курсы записался Патрик О'Хейр. Хорошим образованием он похвастать не мог, но как же любил затевать перебранки! Когда-то он работал шофером, а ко мне пришел, потому что безуспешно пытался продавать грузовики. Несколько вопросов – и стало понятно, что он постоянно пререкается и конфликтует с теми самыми людьми, с которыми хочет вести бизнес. Если потенциальный покупатель отрицательно отзывался о его грузовиках, Пэт приходил в ярость и был готов порвать того на клочки. Пэт одержал верх во многих спорах. Как он впоследствии сам признавался: «Я частенько выходил из офиса со словами “Вот и поставил я его на место”. Поставить-то поставил, но ведь и не продал ничего».

Моя главная задача состояла не в том, чтобы научить Патрика О'Хейра говорить. Наоборот, мне предстояло научить его держать язык за зубами и избегать словесных перепалок.

Мистер О'Хейр стал ведущим торговым агентом в White Motor Company в Нью-Йорке. Как ему это удалось? Вот его история, рассказанная им самим: «Если я вхожу в офис потенциального покупателя, и тот заявляет: “Что? Грузовик White Motor? Рухлядь! Да я даже бесплатно его не возьму. Я собираюсь приобрести грузовик компании X”, я отвечаю: “Грузовики компании X хорошие. Если вы купите ее грузовик, то не ошибетесь. Эти грузовики производит хорошая компания и продают хорошие агенты”.

Покупатель теряет дар речи. У него не остается поводов для спора. Если он утверждает, что компания X лучше, а я соглашаюсь, ему приходится остановиться. Он же не будет весь день твердить: “Она лучше всех”, если я с ним согласен. И тогда мы закрываем вопрос с компанией X и переходим к обсуждению положительных характеристик грузовиков White Motor.

Когда-то подобные замечания вынуждали меня терять самообладание и срываться с цепи. Я принимался выдвигать доводы против компании X, и чем яростнее спорил, тем яростнее потенциальный клиент вставал на ее защиту. И чем дольше он спорил, тем больше убеждал самого себя приобрести продукцию моего конкурента.

Оглядываясь назад, я не перестаю удивляться, как мне вообще удавалось что-либо продавать. Я годы потратил на склоки и выяснения отношений. Теперь я держу рот на замке. И оно того стоит».

Как говаривал мудрый Бен Франклин: «Если вы спорите, возмущаетесь и возражаете, то время от времени можете одержать победу, но это будет тщетная, бесполезная победа, ибо так вы не заручитесь доброй волей оппонента».

Подумайте сами. Что бы вы предпочли: добиться показной, формальной победы или искреннего расположения человека? Редко удастся получить и то, и другое.

Однажды газета Boston Transcript напечатала сатирические стишки следующего содержания:

*Здесь покоится Уильям Харроу,
Что погиб, чтоб остаться правым.
Он был правым всегда,
Но такая беда,
Что он умер бы и не правым.*

Вы можете жить правым и умереть правым, споря до посинения, но, если говорить о попытках изменить точку зрения другого человека, они, скорее всего, окажутся столь же бес-

плодными, как если бы вы были не правы. Уильям Гиббс Макэду, занимавший пост министра финансов в кабинете президента Вудро Вильсона, утверждал, что за свою насыщенную политическую карьеру пришел к выводу о том, что «невозможно одолеть невежественного человека в споре».

Невежественного человека? Вы мягко выразились, мистер Макэду. По моему опыту, практически невозможно заставить *любого* человека независимо от уровня интеллекта изменить свою точку зрения в словесной дуэли.

Фредерик Парсонс, налоговый консультант, потратил час времени на препирания с государственным налоговым инспектором. Цена вопроса – девять тысяч долларов. Мистер Парсонс утверждал, что эти девять тысяч являются безнадежной задолженностью и что они никогда не будут возмещены, вследствие чего их нельзя облагать налогом. «Безнадежная задолженность, скажите пожалуйста! – парировал инспектор. – С них необходимо уплатить налог».

«Этот инспектор оказался холодным надменным упрямым, – вспоминал мистер Парсонс, выступая перед классом. – Аргументы и факты на него не действовали... Чем дольше мы спорили, тем сильнее он упрямился. Поэтому я решил прекратить спор, сменить тему и продемонстрировать ему свое уважение.

Я сказал: “Думаю, это такой пустяковый вопрос по сравнению с теми по-настоящему важными и трудными решениями, которые вам приходится принимать. Я сам изучал налогообложение. Но мои знания были получены из книг, а ваши добыты на передовой, из практического опыта. Иногда мне хочется иметь такую же работу, как у вас. На ней я мог бы многому научиться”. И я действительно так думал.

Инспектор выпрямился на стуле, откинулся назад и долгое время рассказывал о своей работе, описывая хитроумные махинации, которые ему удавалось распутать. Его тон постепенно становился все более дружелюбным, и вот он уже перешел к рассказу о своих детях. Уходя, инспектор пообещал, что еще подумает над моей проблемой и известит меня о своем решении через несколько дней.

Он снова пришел в мой офис через три дня и сообщил, что решил оставить налоговую декларацию без изменений, в том виде, в каком она была подана».

Упомянутый налоговый инспектор наглядно демонстрирует нам одну из типичных человеческих слабостей. Он хотел ощутить свою значимость и, пока мистер Парсонс с ним спорил, пытался самоутвердиться за счет излишней громкости и властности. Но как только его важность признали, спор затих и ему дали возможность потешить самолюбие, инспектор превратился в доброго и благожелательно настроенного человека.

Будда говорил: «Ненависти нельзя положить конец ненавистью, только любовью». А недопонимание устраняется не спором, а тактичностью, дипломатичностью, примирением и искренним желанием понять точку зрения собеседника.

Однажды Линкольн сделал выговор молодому армейскому офицеру за участие в ожесточенном споре с сослуживцем. «Ни один человек, желающий преуспеть в жизни, – пояснил Линкольн, – не может впустую тратить время на личные споры, не говоря уже о том, чтобы отвечать за последствия, включая потерю самообладания и испорченное настроение. Уступайте в серьезных вопросах при наличии равных прав, уступайте в мелочах, пусть даже вы определенно правы. Лучше уступить дорогу собаке, чем быть покусанным ею. Даже убийство собаки не излечит рану».

В статье журнала Bits and Pieces, который издает Economic Press в Фейерфилде в Нью-Джерси, приводятся рекомендации о том, как не допустить перерастания разногласий в ссору:

Не бойтесь разногласий. Помните изречение «Когда два партнера всегда во всем согласны, один из них лишний». Будьте благодарны, если вам разъясняют тот или иной вопрос, о котором вы, возможно, не задумывались.

Может быть, эти разногласия – это возможность исправиться, не допустив серьезной ошибки.

Не доверяйте первому впечатлению. Наша первая естественная реакция – занимать оборонительную позицию. Действуйте тактично. Сохраняйте спокойствие и контролируйте первую реакцию. В этот момент вы проявляете себя с худшей, а не лучшей стороны.

Контролируйте несдержанность. Помните: о масштабе личности человека можно судить по тому, что выводит его из себя.

Сперва выслушайте. Дайте оппоненту возможность выговориться. Пусть изложит все свои аргументы. Не защищайтесь, не спорьте, не возражайте. Так вы только возводите барьеры. Вместо них старайтесь строить мосты понимания.

Ищите точки соприкосновения. Выслушав оппонента, подумайте о тех пунктах и аспектах, по которым вы сходитесь во мнении.

Будьте честными. Подумайте, в каких ситуациях вы можете признать свои промахи, и признайте их вслух. Извинитесь за совершенные ошибки. Это поможет обезоружить оппонента и пробить брешь в его защите.

Пообещайте обдумать идеи оппонента и тщательно их изучить. Сдержите данное слово. Оппонент может оказаться прав. Намного проще задуматься о противоположном мнении сейчас, на данной стадии, чем рваться в бой, а потом оказаться в ситуации, когда оппонент возразит: «Я пытался тебе сказать, но ты не захотел слушать».

Искренне поблагодарите оппонента за проявленный интерес. Любого, кто тратит время на выражение несогласия, заботят те же вопросы, что и вас. Воспринимайте их как людей, желающих помочь вам, и, вполне возможно, вам удастся превратить своих оппонентов в друзей.

Отложите конкретные действия, дав обеим сторонам время обдумать проблему. Предложите вернуться к ее обсуждению позднее в тот же день или завтра, чтобы собрать и изложить все факты. В процессе подготовки к следующей встрече задайте себе ряд непростых вопросов. Может ли мой оппонент быть прав? Частично прав? Имеется ли разумное или полезное зерно в его рассуждениях или аргументах? Моя реакция способствует разрешению проблемы или всего лишь позволяет выплеснуть недовольство? Моя реакция оттолкнет нас с оппонентом еще дальше друг от друга или, наоборот, сблизит? Возвысит ли моя реакция меня в глазах окружающих? Я выиграю или проиграю? Какую цену мне придется заплатить за победу? Если я промолчу, можно ли рассчитывать на то, что инцидент будет исчерпан? Кроется ли в этой сложной ситуации некая возможность для меня?

Однажды оперный певец Жан Пирс, состоявший в браке почти пятьдесят лет, сказал: «Мы с женой давным-давно заключили соглашение и соблюдаем его, как бы сильно ни злились друг на друга. Когда один кричит, второй слушает, потому что, когда кричат оба, общение уступает место шуму и дурному настроению».

ПРИНЦИП 1

Одержатъ верх в споре можно, только избежав его.

2

Верный способ нажить врагов, и как этого избежать

В свою бытность президентом Теодор Рузвельт признавался, что если бы он был прав в 75 процентах случаев, то большего и желать бы не смел.

Если это наилучший показатель, которого мечтал достичь один из самых выдающихся людей XX века, что тогда говорить о нас с вами?

Если бы вы гарантированно были правы в 55 процентах случаев, то могли бы смело отправляться на Уолл-стрит и зарабатывать по миллиону долларов в день. Если же такой уверенности у вас нет, зачем заявлять другим людям об их неправоте?

На ошибочность суждений окружающим можно так же красноречиво указать взглядом, интонацией или жестом, как и словами. И, заявляя открыто о том, что они ошибаются, можете ли вы заставить их согласиться с собой? Никогда! Ведь тем самым вы подвергаете сомнению их интеллект, здравомыслие, гордость и самоуважение. И вынуждаете наносить ответный удар. Но ничто не заставит их разубедиться. Даже если обрушить на них всю мощь логики Платона или Иммануила Канта, она не заставит их передумать, поскольку вы ранили их чувства.

Никогда не начинайте с заявления «Я докажу вам то-то и то-то». Неудачное начало. Это равносильно тому, чтобы сказать: «Я умнее вас. Сейчас я скажу нечто, что заставит вас изменить мнение».

Вы бросаете вызов, а в ответ получаете возражения и желание противоречить еще до того, как началась сама дискуссия.

Даже в самых благоприятных обстоятельствах изменить чье-либо мнение крайне трудно. Так зачем все усложнять? Зачем заранее ставить себя в невыгодное положение?

Если вы хотите в чем-либо убедить собеседника, не высказывайте свои намерения. Действуйте так деликатно и ненавязчиво, чтобы никто даже не заподозрил, что именно вы делаете. Об этом весьма емко и лаконично высказался Александр Поуп: «Подлинная мудрость заключается главным образом в том, чтобы знать, как учить других, но при этом не учить вообще, а также предлагать вещи, которых другие не знают, как если бы они только забыли их».

Триста лет назад Галилей сказал: «Человека нельзя ничему научить, можно лишь помочь ему обнаружить это в самом себе».

Как говаривал лорд Честерфилд своему сыну: «Если можешь, будь умнее других, только не говори им об этом».

Сократ повторял своим последователям в Афинах: «Я знаю, что ничего не знаю».

Что ж, не могу рассчитывать на то, что я умнее Сократа, поэтому я перестал указывать людям на их ошибки. И как выяснилось, не зря.

Если человек делает ошибочное, по вашему мнению, заявление, даже если вы абсолютно уверены в его ошибочности, не лучше ли начать так: «Знаете, я думаю несколько иначе, но могу ошибаться. Я часто ошибаюсь. И если я ошибаюсь и в этот раз, обязательно поправьте меня. Давайте рассмотрим факты».

В таких фразах, как «я могу ошибаться», «я часто ошибаюсь», «давайте рассмотрим факты», кроется какая-то удивительная магия.

Ни одному человеку на всем белом свете и за его пределами не придет в голову возражать в ответ на ваше «Я могу ошибаться. Давайте рассмотрим факты».

Признавая собственную неправоту, вы никогда не окажетесь в затруднительной ситуации. Такое признание кладет конец спорам и побуждает оппонента быть таким же справедливым, открытым и терпимым, как и вы. Возможно, он тоже захочет признать, что может ошибаться.

Что происходит, когда вы напрямую сообщаете человеку, что он ошибается? Позвольте проиллюстрировать на конкретном примере. Мистер С., молодой юрист из Нью-Йорка, участвовал в очень серьезном судебном процессе в Верховном суде США (Lustgarten против Fleet Corporation). Дело затрагивало огромные суммы денег и важные вопросы права. В ходе процесса один из судей Верховного суда обратился к мистеру С.: «Согласно военно-морскому праву, срок исковой давности составляет шесть лет, не так ли?»

Мистер С. замолчал, уставившись на судью, а затем резко выпалил: «Ваша честь, в военно-морском праве нет срока исковой давности».

«В зале воцарилось гробовое молчание, – вспоминал позднее мистер С. на одном из моих занятий. – Казалось, температура упала до нуля. Я был прав, судья нет. И я не постеснялся об этом заявить. Удалось ли мне добиться его расположения? Нет. Я до сих пор считаю, что закон был на моей стороне. И знаю, что никогда раньше не выступал лучше. Но я не убедил судью. И совершил чудовищный промах, указав очень образованному и известному человеку на его заблуждение».

Мало кто из людей мыслит логично. Большинство из нас предвзяты и пристрастны. Большинство из нас поражены предубеждениями, ревностью, подозрениями, страхом, завистью и гордыней. И большинство из нас не горят желанием менять свое мнение о своей религии, стрижке, коммунизме или любимой кинозвезде. Поэтому если вас постоянно тянет сообщать окружающим, что они ошибаются, каждое утро читайте перед завтраком приведенный ниже отрывок, взятый из поучительной книги Джеймса Харви Робинсона «Становление ума»:

«Иногда мы без сопротивления или тяжелых переживаний меняем свое мнение, но если о своей неправоте мы слышим от других людей, то обижаемся, негодуем, и наши сердца черствеют... Мы крайне небрежны в формировании своих убеждений, но обнаруживаем в себе необъяснимую к ним привязанность, когда кто-либо пытается нас их лишить. Нам, безусловно, дороги не сами идеи, а чувство собственного достоинства, находящееся под угрозой... Маленькое слово “мой” является самым важным в человеческих отношениях, и должное к нему уважение служит проявлением мудрости. Оно наделено равной силой, будь то “мой” ужин, “моя” собака и “мой” дом или “мой” отец, “моя” страна и “мой” Бог. Мы бурно возмущаемся, не только когда нас упрекают в том, что у нас неправильно идут часы или что наша машина больше похожа на рухлядь, но и когда ставят под сомнение наши представления о марсианских каналах, произношении имени Эпиктет или медицинской пользе салицина. Мы упорно продолжаем верить в то, что привыкли считать истинным, и негодование, охватывающее нас, когда то или иное предположение подвергается сомнению, вынуждает нас прибегать к самым различным оправданиям, чтобы и дальше за него цепляться. В результате вся наша так называемая аргументация сводится к поиску доводов в защиту того, чтобы и дальше верить в то, во что мы верим».

В своей книге «Становление человека» выдающийся психолог Карл Роджерс писал:

«Я обнаружил, что исключительно важно позволить себе понимать другого человека. Вам может показаться странным это высказывание. Неужели необходимо позволять себе понимать другого человека? Я думаю, да. Наша первая реакция на большинство утверждений других людей состоит скорее в их немедленной оценке, чем в понимании. Когда кто-то выражает какое-то чувство, отношение или верование, мы почти немедленно думаем: “Это правильно” или “Это глупо”, “Это ненормально”, “Это неразумно”, “Это неверно”, “Это нехорошо”. Очень редко мы позволяем себе точно *понять*, какой смысл имеет это утверждение для нашего собеседника»³.

Однажды я нанял декоратора, чтобы тот подобрал шторы для всего дома. Когда мне прислали счет, я пришел в ужас.

³ Перевод М. М. Исениной.

Через несколько дней ко мне в гости зашла знакомая. Увидев шторы и услышав их стоимость, она воскликнула: «Что? Это ужасно. Боюсь, он вас попросту надул». В ее голосе слышалось едва заметное ликование.

Она сказала правду? Да. Однако мало кому хочется слышать правду, которая выставляет его рассудительность в дурном свете. Поэтому, будучи обычным человеком, я тут же попытался защитить себя и принялся доказывать, что дорогие вещи в конечном счете обходятся дешевле, что дизайнерские качественные шторы и хороший вкус не выдаются бесплатно и так далее, и так далее.

На следующий день меня навестила другая знакомая. Она бурно восхищалась шторами и выразила сожаление о том, что не может позволить себе подобные изысканные предметы интерьера. На сей раз моя реакция была прямо противоположной. «Сказать по правде, – признался я, – я их тоже не могу себе позволить. Они обошлись слишком дорого. Жалею, что заказал эти шторы».

Свою неправоту мы можем признать перед собой. А при уважительном и деликатном обращении мы можем признать ее и перед другими и даже гордиться своей честностью и широкими взглядами. Но только не в том случае, когда кто-то пытается ткнуть нас носом в неприглядный факт.

Хорас Грили, самый известный издатель периода Гражданской войны, был категорически не согласен с проводимой Линкольном политикой. Он считал, что развернутая им кампания оскорбительных насмешек сможет переубедить Линкольна. Грили вел эту ожесточенную борьбу месяц за месяцем, год за годом. А накануне того вечера, когда Бут застрелил Линкольна, Грили написал жестокую, злобную, саркастичную статью с неприкрытыми нападками на президента.

Но помогли ли оскорбления и глумление склонить Линкольна на сторону Грили? Конечно, нет. Такими методами этого не добиться.

Если вам нужны дельные советы по общению с людьми, самоконтролю и самосовершенствованию, прочтите автобиографию Бенджамина Франклина – классика американской литературы, захватывающее жизнеописание. Бен Франклин рассказывает, как ему удалось побороть кошмарную привычку со всеми пререкаться и стать одним из самых искусных и тактичных дипломатов в американской истории.

Однажды, когда Франклин был еще дерзким, бестактным юнцом, старый приятель-квакер отвел его в сторону и весьма сурово отчитал, обрушив на молодого человека жестокую правду, что-то вроде этого:

«Бен, ты совершенно невыносим. Ты набрасываешься на всех, кто с тобой не согласен. Твои высказывания настолько оскорбительны, что твое мнение уже никого не интересует. Твои друзья радуются, когда тебя нет рядом. Ты так много знаешь, что тебе никто не может возразить. Никто даже не пытается, поскольку любые попытки оборачиваются лишь неприятностями и невероятными трудностями. Поэтому ты, похоже, никогда не узнаешь больше того, что тебе известно сейчас, а известно тебе крайне мало».

«Я взял за правило избегать прямого несогласия с мнениями других, а также самоуверенного отстаивания своей точки зрения. Я даже запретил себе, в соответствии со старыми законами нашей Хунты, употреблять какие бы то ни было слова или выражения, передающие твердое убеждение, например «конечно», «несомненно» и т. д.; вместо них я употреблял такие выражения, как «я полагаю», «возможно», «думаю» или «мне так кажется в данный момент». Когда другие утверждали что-либо казавшееся мне ошибочным, я отказывал себе в удовольствии резко противоречить и немедленно показать абсурдность их утверждений; я начинал свой ответ с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах это мнение было бы правильным, но в данном случае *мне кажется* или *представляется*, что дело обстоит иначе, и т. д. Вскоре я убедился в преимуществах этой новой манеры: мои беседы

с другими людьми стали протекать более приятно. Скромная манера выражать свои мнения приводила к тому, что их скорее принимали и они вызвали меньше возражений; если выяснялось, что я ошибался, это доставляло мне меньше огорчений; если я оказывался прав, мне было легче убедить других отказаться от ошибок и присоединиться к моей точке зрения.

И эта манера поведения, к которой я сначала насильно приучал себя вопреки своей естественной склонности, стала наконец легкой для меня и столь привычной, что за последние пятьдесят лет никто не слышал, чтобы у меня вырвалось какое-либо догматическое утверждение. Думаю, что этой своей привычке (после моего качества – честности) я больше всего обязан тем, что мои соотечественники столь рано стали считаться с моим мнением, когда я предлагал ввести новые учреждения или изменить старые, а также своим большим влиянием в общественных советах, когда я стал их членом. Ибо я был плохим, некрасноречивым оратором, затруднялся в выборе слов, говорил не очень правильно и, несмотря на все это, обычно проводил свою точку зрения»⁴.

Какое применение можно найти приемам Бена Франклина в бизнесе? Давайте рассмотрим два примера.

Кэтрин Олред из компании Kings Mountain в штате Северная Каролина занимала должность супервайзера в сфере организации производства на прядильной фабрике. На одном из моих занятий она рассказала, как решала щекотливые вопросы до и после прохождения курса:

«В мои обязанности, помимо прочего, входило внедрение и поддержание систем поощрения и стандартов для наших операторов, с тем чтобы они могли зарабатывать больше денег, производя больше пряжи. Действующая система отличалась высокой эффективностью, когда у нас производилось лишь два-три вида пряжи, но недавно мы расширили свои технические возможности, что позволило увеличить число видов пряжи до двенадцати. Прежняя система больше не позволяла обеспечивать справедливую оплату труда и должным образом стимулировать сотрудников в повышении производства. Я разработала новую систему, которая позволяла делать выплаты в зависимости от класса пряжи, производимой в каждом конкретном случае. Готовую систему я представила на совещании руководства, намереваясь доказать правильность своего подхода. Я подробно расписала все ошибки руководителей, причины несправедливости текущей системы и свои предложения, которые разрешат все проблемы. Мягко говоря, я с треском провалилась! Я так увлеклась защитой своей позиции по новой системе, что не оставила руководству ни единого шанса милостиво признать наличие проблем со старой системой. Вопрос был закрыт.

После нескольких занятий на этом курсе я осознала, в чем заключались мои ошибки. Я организовала еще одно совещание и на этот раз попросила присутствующих выделить существующие недостатки. Мы обсудили каждый пункт, и я предложила каждому высказать свое мнение по поводу дальнейших шагов. С помощью нескольких незаметных подсказок, подбрасываемых в нужные моменты, я помогла им самим разработать мою систему. В конце собрания, когда я представила всю систему целиком, они с воодушевлением ее приняли.

Теперь я убеждена, что, заявляя человеку прямо в лоб о его неправоте, вы никогда не добьетесь ничего хорошего, зато можете причинить серьезный вред. Вы только лишите человека самоуважения и превратитесь в нежелательного участника любой дискуссии».

Давайте рассмотрим другой пример. И помните, все приводимые мною случаи можно отнести к тысячам других людей. Р. В. Краули работал торговым агентом в нью-йоркской компании по производству пиломатериалов. Краули признается, что много лет открыто уличал взыскательных и суровых инспекторов по пиломатериалам в том, что они ошибаются. И ему нередко удавалось выходить победителем из этих споров. Правда, толку от этого особо не было.

⁴ Приведено по: Франклин Б. Жизнь Бенджамина Франклина. Автобиография. Директ-Медиа, 2016.

«Все эти инспекторы, – говорил мистер Краули, – как бейсбольные судьи. Если уж они приняли решение, то ни за что от него не отступятся».

По признанию самого мистера Краули, его компания теряла тысячи долларов из-за его споров. Поэтому он решил сменить тактику и перестать выяснять отношения. И что в итоге? Вот его история, рассказанная им самим:

«Однажды утром в офисе зазвонил телефон. На другом конце провода злой и раздраженный человек сообщил, что древесина, доставленная нами на его завод, совершенно никуда не годится. Его фирма приостановила разгрузку и требует, чтобы мы незамедлительно вывезли материалы со двора. После того как четверть продукции уже была разгружена, инспектор по пиломатериалам заявил, что их качество на 55 процентов ниже стандарта. Поэтому в подобных обстоятельствах они отказываются принимать наш груз.

Я сразу же отправился к нему на завод, по пути прокручивая в голове оптимальные варианты безболезненного выхода из сложившейся ситуации. Обычно в аналогичных случаях я, руководствуясь правилами браковки пиломатериалов и собственными знаниями и опытом в качестве инспектора, пытался убедить других инспекторов в соответствии древесины всем требованиям стандартов и указывал на неверное истолкование ими действующих правил. Но в этом случае я решил применить принципы, изученные на занятиях.

Прибыв на завод, я нашел агента по закупкам и инспектора по пиломатериалам в дурном расположении духа, настроенными на нешуточную борьбу. Мы вышли во двор, и я попросил продолжать разгрузку продукции, чтобы посмотреть, как она производится. Плюс к этому я попросил инспектора продолжать оценку и, как он делал прежде, откладывать забракованную продукцию в один штабель, а качественную – в другой.

Понаблюдав за инспектором некоторое время, я убедился, что он применяет слишком строгие принципы отбраковки и неверно толкует правила. В данной конкретной партии поставлялась белая сосна, а я знал, что инспектор имел богатый опыт по части твердых пород дерева, но плохо разбирался в белой сосне. Я же, напротив, был настоящим специалистом по белой сосне, но принялся ли я возражать против его метода оценки качества? Нет, я не промолвил ни слова, а лишь продолжал наблюдать и постепенно задавать вопросы, почему те или иные доски кажутся ему неподходящими. Я ни единым словом не намекнул на то, что инспектор ошибается, а только подчеркивал, что задаю вопросы, поскольку хотел бы в будущем поставлять пиломатериалы, в точности соответствующие требованиям их компании.

Дружелюбный тон вопросов, готовность к сотрудничеству и согласие с их методом отбраковки неподходящих досок помогли инспектору оттаять и проникнуться ко мне симпатией. Напряжение между нами начало спадать. Время от времени я деликатно высказывал ту или иную мысль, и она рождала в сознании инспектора идею о том, что, возможно, некоторые отбракованные доски на самом деле вполне соответствуют нормам, согласно которым был сделан заказ, и что требования заказчика предполагают более дорогую древесину. Но я высказывался крайне осторожно, не давая ему повода считать, что вижу в этом проблему. Постепенно его отношение поменялось. Наконец он признался, что не имеет большого опыта в работе с белой сосной, и принялся уточнять качество каждой доски, выгружаемой из машины. Я пояснял, почему доска соответствует требованиям сортности, но настаивал на том, чтобы он не принимал ее, если не считает подходящей для их целей. В итоге он начал испытывать чувство вины всякий раз, когда откладывал доску в штабель отбракованных, и осознал, что это они совершили ошибку, неверно указав необходимый им сорт пиломатериалов.

В результате после моего ухода он еще раз пересмотрел весь груз, принял партию целиком, а мы получили полностью оплаченный чек.

В одном только описанном случае немного такта и готовность придержать язык за зубами сохранили моей компании значительную сумму, а уж сохранение ее деловой репутации деньгами и вовсе не оценить».

Кстати сказать, в этой главе я не предлагаю ничего нового. Две тысячи лет назад Иисус говорил: «Мирись с соперником твоим скорее».

А за 2200 лет до рождения Иисуса египетский фараон Ахтой оставил для сына мудрое послание, актуальное сегодня как никогда: «Будь дипломатичен. Это поможет донести твои мысли».

Другими словами, не вступайте в споры с покупателями, супругами или противниками. Не говорите, что они ошибаются, не выводите их из равновесия. Пустите в ход дипломатию.

ПРИНЦИП 2

Высказывайте уважение чужому мнению. Никогда не говорите: «Ты ошибаешься».

3

Признавайте свою неправоту

В минуте ходьбы от моего дома сохранился участок девственного, нетронутого леса, где густые заросли ежевики по весне покрывались белым цветочным облаком, где живут и плодятся белки, а растения достигают размеров лошадиной головы. Этот первозданный участок называется Форест-Парк, и он вряд ли сильно изменился с тех пор, как Колумб открыл Америку. Я частенько гулял в этом лесу с Рексом, своим маленьким бостон-терьером, дружелюбным, безобидным созданием, и, поскольку мы редко кого-либо встречали в парке, я обычно выгуливал его без поводка и без намордника.

Однажды мы встретили в парке конного полицейского, которому страстно хотелось продемонстрировать свою власть.

– Почему вы позволяете собаке бегать здесь без поводка и без намордника? – начал он меня отчитывать. – Вы разве не знаете, что это нарушение закона?

– Я знаю, – мягко ответил я, – но я не думал, что она причинит здесь кому-нибудь вред.

– Вы не думали! Вы не думали! Закону абсолютно все равно, что вы думали. Собака может убить белку или укусить ребенка. На этот раз я вас отпускаю, но если еще раз увижу вашу собаку без поводка или намордника, будете объясняться с судьей.

Я смиренно пообещал быть послушным гражданином.

И я действительно старался следовать правилам. Но Рекс не любил поводок, да и я тоже, поэтому я решил рискнуть. Какое-то время все шло прекрасно, а потом случилось неприятное событие. Мы с Рексом бежали по тропинке на вершине холма, и вдруг – к моему смятению – я увидел доблестного представителя закона, восседавшего на гнедой лошади. Рекс бежал впереди меня прямо к полицейскому.

Я был готов к самому худшему. Я знал, что отвертеться уже не получится. Поэтому не стал ждать, пока полицейский заговорит, и решил его опередить:

– Господин полицейский, вы поймали меня с поличным. Виновен. У меня ни алиби, ни оправдания. На прошлой неделе вы предупреждали, что, если я буду выгуливать собаку без намордника и поводка, вы меня оштрафуете.

– Что ж, – дружелюбно проговорил полицейский, – я понимаю, как хочется отпустить маленькую собачку побегать без поводка, когда никого нет рядом.

– Конечно, хочется, – подтвердил я. – Но ведь это нарушение закона.

– Ну, такая маленькая собачка вряд ли причинит кому-то вред, – возразил полицейский.

– Но ведь она может загрызть белку.

– Думаю, вы слишком серьезно ко всему этому относитесь, – заявил тот. – Я скажу вам, что делать. Пусть собака бежит по холму, там, где я ее не увижу, и мы забудем об этом.

Тот полицейский, будучи обычным человеком, хотел почувствовать собственную значимость. Поэтому, когда я начал себя ругать, потешить самолюбие он мог, только проявив великодушие и снисхождение.

Но представьте, если бы я попытался защищать себя? Вы когда-нибудь спорили с полицейским?

Вместо того чтобы ломать копыя, я покорно признал его правоту и собственные неправомерные действия. Причем признал быстро, открыто и с готовностью. Ситуация разрешилась благополучно благодаря тому, что я принял сторону полицейского, а он мою. Сам лорд Честерфилд не мог бы быть любезнее, чем этот конный полицейский, который всего неделю назад угрожал мне судом.

Если мы знаем, что нас все равно будут отчитывать, разве не лучше опередить другого человека и сделать это самим? Разве не проще покритиковать самого себя, чем выслушивать обвинения из чужих уст?

Высказывайте все неприятные эпитеты, которые собеседник прокручивает мысленно, хочет или намеревается выразить вслух, и сделайте это до того, как у него появится такая возможность. Велика вероятность того, что в этом случае собеседник проявит щедрость и великодушные и закроет глаза на ваши ошибки. Что, собственно, и сделал полицейский в случае со мной и Рексом.

Фердинанд Уоррен, коммерческий художник, воспользовался описанным приемом, чтобы завоевать расположение вздорного, вечно всем недовольного заказчика.

«При создании иллюстраций для рекламы и издательств необходимо быть предельно аккуратным и тщательным, – рассказывал мистер Уоррен свою историю. – Некоторые художественные редакторы требуют, чтобы их заказы выполнялись незамедлительно, а при таких условиях вполне могут случаться небольшие ошибки. Знал я одного художественного редактора, который с упоением выискивал ошибки даже в мелочах. Из его офиса я выходил обычно в сильном негодовании. Дело было не столько в критике, сколько в его манере нападать. Недавно я сдал срочный заказ этому редактору, и вскоре тот позвонил мне и срочно вызвал в офис. По его словам, с моей работой возникли какие-то проблемы. Когда я пришел, то с ужасом увидел то, чего опасался. Редактор был настроен весьма враждебно, радуясь очередной возможности пропесочить меня. Он гневно спросил, почему я сделал то-то и то-то. Это был мой шанс применить метод самокритики, о котором узнал на занятиях. И я сказал:

– Мистер Такой-то, если то, что вы говорите, верно, я виноват, и мой промах совершенно не простителен. Я достаточно долго делаю для вас рисунки и должен был действовать более аккуратно. Мне стыдно за себя.

Он тут же принялся защищать меня:

– Да, вы правы, но, в конце концов, это не столь уж серьезная ошибка. Это только...

Я перебил его:

– Любая ошибка может дорого обойтись, и все они действуют на нервы.

Редактор захотел вмешаться, но я не позволил. Это был мой звездный час. Впервые в жизни я критиковал сам себя – и мне это нравилось.

– Мне стоило быть более добросовестным, – не унимался я. – Вы даете мне много заказов и заслуживаете самого лучшего, поэтому я переделаю этот рисунок.

– Нет! Нет! – запротестовал редактор. – Не хочу доставлять вам лишних хлопот.

Он похвалил мою работу, заверил, что просит лишь о незначительной доработке и что моя небольшая ошибка ничего не стоила его компании. В конечном счете, это лишь мелкая деталь, о которой нет нужды беспокоиться.

Мое покаяние его попросту обезоружило. Под конец он пригласил меня на обед, и прежде чем мы расстались, редактор выдал мне чек и новый заказ».

Мужество признавать собственные ошибки дарит определенную степень удовлетворения. Оно не только стирает чувство вины и желание защищаться, но часто помогает решить проблему, вызванную ошибкой.

Брюс Харви из Альбукерке, штат Нью-Мехико, неправильно перечислил полную заработную плату сотруднику, находящемуся на больничном. Обнаружив свою оплошность, он сообщил сотруднику, что при перечислении следующего платежа ему придется уменьшить сумму на размер переплаты. Сотрудник пребывал в расстроенных чувствах: в этом случае у него возникала серьезная финансовая проблема, можно ли возместить переплату по частям? Для этого, пояснил Харви, необходимо заручиться согласием начальника. «Что, как мне было доподлинно известно, – рассказывал Харви, – было чревато серьезным выговором. Обдумывая, как выйти

из сложившейся ситуации, я осознал, что сложилась она целиком по моей вине, и решил признаться начальнику.

Я зашел в его кабинет, сообщил, что допустил ошибку, и четко изложил факты. Тот раздраженно заявил, что во всем виноват отдел по работе с персоналом. Я повторил, что ошибка целиком и полностью лежит на мне. Он с еще большим раздражением принялся разглагольствовать о безалаберности бухгалтерии. И снова я пояснил, что ошибка моя. Он обвинил еще двух других сотрудников офиса. Но каждый раз я повторял про свою ошибку. Наконец он взглянул на меня и сказал: «Хорошо, это была твоя ошибка. Исправляй ее». Мы все устроили, и ни у кого не возникло проблем. Я испытывал огромное облегчение оттого, что смог разрешить напряженную ситуацию и нашел в себе мужество не перекладывать вину на других людей. С тех пор мой начальник стал больше меня уважать».

Любой глупец может попытаться оправдать собственные ошибки – большинство глупцов так и поступают, – но умение первым их признать возвышает человека и наполняет душу благородством и ликованием.

Признавать за собой вину отнюдь не просто, но намного сложнее, когда нам приходится смотреть в глаза самым важным для нас людям – тем, кого мы любим. С самого начала истории человечества неумение признавать ошибки разрушило множество браков и разорвало немало семейных уз. Большинству из нас хорошо известно, как тяжело наступать на горло собственной гордости, но представьте, насколько человеку приходится труднее, если он вынужден ставить под сомнение истину, в которую всегда верил.

Майкл Чунг, инструктор на моих курсах, рассказывал об одном своем ученике родом из очень традиционной китайской семьи. В этой культуре жизненно важно не терять лицо, что поставило в крайне затруднительное положение этого человека, вынужденного взять на себя ответственность за доставленные семье страдания. Когда-то он был опиумным наркоманом, из-за чего его сын не разговаривал с ним многие годы. Теперь же отец хотел навести мосты через созданную им пропасть, но никак не мог определиться, как лучше это сделать. Он отчаянно желал помириться с сыном и впервые увидеть внуков, но в китайской культуре старший не может сделать первый шаг. Этому человека всегда учили, что молодежь должна уважать пожилых. И именно сын должен был проявить инициативу к примирению! Поначалу ему казалось правильным не поддаваться своему желанию и ожидать, пока сын сделает шаг навстречу. Но затем в его убеждениях произошел перелом. Он осознал, что использует традиции как отговорку в попытках не смотреть в лицо своим страхам. Он признавался другим участникам группы: «Я много времени размышлял над этой проблемой, но нас учили признавать свои ошибки быстро и без колебаний. В моем случае признать их быстро было уже слишком поздно, однако я мог признать их без колебаний. Я был несправедлив к сыну. Он имел полное право не желать меня видеть и исключить меня из своей жизни. Пусть я потеряю лицо, попросив прощения у более молодого человека, но вина лежит на мне, и ответственность за ее признание тоже на мне».

Весь класс аплодировал ему и выражал всяческую поддержку. На следующем занятии он рассказал, что побывал в доме сына, переживая из-за того, что после столь долгого времени тот отвергнет его извинения. Однако сын с радостью принял отца в семью, и теперь наш бывший ученик заново выстраивает отношения с сыном, невесткой и внуками.

Элберт Хаббард был одним из самых оригинальных писателей, когда-либо будораживших умы целой нации, и его едкие высказывания нередко вызвали бурное негодование. Но Хаббарду, обладавшему редким даром общения с людьми, удавалось обращать врагов в друзей.

Когда, к примеру, какой-нибудь брюзгливый читатель писал Хаббарду, что недоволен его статьей, под конец награждая того нелестными эпитетами, Элберт Хаббард отвечал что-нибудь вроде:

«Если хорошенько подумать, я и сам не со всем в ней согласен. Не все написанное мной вчера нравится мне сегодня. Я охотно выслушал Ваше мнение по данному вопросу. В следующий раз, когда будете в наших краях, обязательно навестите меня, и мы обсудим его во всех подробностях. Жму руку через многие мили и засим остаюсь

Преданным Вашим слугою».

Что бы вы ответили человеку, который обращается к вам подобным образом?

Если вы правы, постарайтесь склонить человека на свою сторону тактично и ненавязчиво, а если неправы, – а такое случается на удивление часто, если мы честны с собой, – признавайте ошибки быстро и без колебаний. Описанный прием не только приносит ошеломительные результаты, но – хотите верьте, хотите нет – он намного приятнее, нежели защищаться и оправдываться.

Помните старую поговорку: «Дракой многого не добьешься, но, уступая, вы получаете больше, чем рассчитывали».

ПРИНЦИП 3

Признавайте неправоту быстро и без колебаний.

4

Капля меда

Если вы не сдержались, вспылили и наговорили лишнего, то тем самым облегчили душу и сбросили напряжение. Но каково будет второму человеку? Останется ли он также доволен? Поможет ли ему ваш воинственный тон и враждебное отношение согласиться с вами?

«Если вы явитесь ко мне со сжатыми кулаками, – сказал Вудро Вильсон, – то могу пообещать, что и мои кулаки тут же сожмутся в ответ. Но если вы придете ко мне со словами: “Давайте сядем и все обсудим, а при расхождении во взглядах постараемся разобраться в причинах этого расхождения и в чем оно конкретно состоит”, – то вскоре обнаружим, что не так уж сильно отличаемся друг от друга, что пунктов, по которым мы расходимся, не много, а пунктов, по которым сходимся, гораздо больше, и что, если нам достанет терпения, честности и желания найти общий язык, мы его найдем».

Если сердце человека отравлено несогласием и враждебностью по отношению к вам, вы не сможете расположить его к себе и склонить на свою сторону, даже если вы в ход все логические доводы в мире. Брюзжащие родители, властные начальники и склочные супруги должны осознать, что люди не горят желанием разубеждаться и передумывать. Их нельзя заставить или принудить к согласию с вами. Но их можно подвести к нему, если действовать мягко и доброжелательно. Очень мягко и очень доброжелательно.

Линкольн говорил то же самое более ста лет назад:

«Издавна известна одна верная мысль: “Одной каплей меда приманишь больше мух, чем галлоном желчи”. Так же и с людьми. Если хотите привлечь человека на свою сторону, сперва убедите его в том, что являетесь его искренним другом. Это и есть та капля меда, что наполняет его сердце, а оно, что бы вы ни говорили, прокладывает прямой путь к его рассудку».

Руководители на собственном опыте поняли, что дружелюбное отношение к бастующим воздается сторицей. Когда, к примеру, 2500 сотрудников завода White Motor Company устроили забастовку, требуя повышения заработной платы и создания профсоюза, Роберт Блэк, президент компании, не потерял самообладание, не проклинал, не угрожал и не разглагольствовал о тирании и коммунистах. Наоборот, он выразил восхищение забастовщиками и опубликовал в газетах Кливленда объявление, в котором поблагодарил людей за то, что они «мирно отложили в сторону свои инструменты». Обнаружив, что стачечным пикетам совершенно нечем заняться, он купил для них дюжину бейсбольных бит и перчатки и предложил играть на свободных участках земли. Для тех же, кто предпочитал боулинг, Блэк арендовал боулинг-клуб.

Дружелюбие со стороны мистера Блэка, как и всегда, породило ответное дружелюбие. Так что стачечники раздобыли метлы, лопаты и тачки и принялись собирать вокруг завода спички, бумажки, окурки и обрезки сигар. Только представьте! Представьте забастовщиков, наводящих порядок на территории завода и борющихся при этом за повышение зарплаты и признание профсоюза. За всю долгую и напряженную историю американских трудовых войн ничего подобного ни разу не случалось. Эта забастовка завершилась через неделю компромиссным соглашением, не оставив после себя ни злобы, ни обиды.

Дэниэл Уэбстер, обладатель ангельской внешности и божественного голоса, считался одним из самых успешных адвокатов, когда-либо выступавших со стороны защиты. Свои мощные, убедительные речи он разбавлял мягкими, доброжелательными ремарками: «Присяжные смогут рассмотреть этот вопрос», «Этот момент, вероятно, стоит обдумать», «Вот факты, которые, я уверен, вы обязательно учтете» или «С вашими знаниями человеческой природы, уверен, вы легко поймете важность данных фактов». Никакого давления. Никакого нажима. Никаких попыток навязать свое мнение другим. Уэбстер использовал мягкий, спокойный, дружелюбный подход, что и сделало его знаменитым.

Пусть вам никогда не доведется успокаивать бастующих или выступать перед присяжными, но, возможно, вы захотите уменьшить арендную плату. Пригодится ли дружелюбный настрой в такой ситуации? Давайте посмотрим.

О. Л. Штрауб, инженер, хотел обратиться к своему арендодателю по поводу уменьшения арендной платы. Но он прекрасно знал, что арендодатель – человек несговорчивый и неуступчивый. «Я написал ему письмо, – рассказывал мистер Штрауб на занятии, – уведомляя о том, что освобождаю квартиру после окончания срока действия договора. Но, по правде говоря, мне совершенно не хотелось съезжать; я бы предпочел остаться, если бы мне удалось договориться об уменьшении оплаты. Ситуация, однако, выглядела безнадежной. Другие арендаторы предпринимали попытки, но безуспешно. И все признавались, что иметь дело с арендодателем исключительно трудно. Но я сказал себе: “Я же учусь общаться с людьми, вот и применю полученные знания на практике. Посмотрим, что из этого выйдет”.

Получив мое письмо, хозяин явился ко мне вместе с секретарем. Я радостно встретил их в дверях дружеским приветствием, светясь радушием и доброжелательностью. И не стал сразу же заводить разговор об уменьшении платы, а принялся расхваливать дом. Поверьте, я действительно “не скупился на одобрения и щедро расточал похвалу”, выразил восхищение тем, как он управляет домом, и признался, что остался бы еще на год, но не могу себе этого позволить.

Такого приема от арендатора арендодатель определенно не ожидал и понятия не имел, как его расценивать. Затем он принялся изливать наболевшее. Жаловался на жильцов. Один написал ему четырнадцать писем, некоторые в прямом смысле оскорбительные. Другой угрожал разорвать договор аренды, если хозяин не заставит жильца снизу перестать храпеть. “Какое же облегчение, – заметил он, – иметь такого довольного съемщика, как вы”. После чего сам, без каких бы то ни было просьб с моей стороны предложил немного уменьшить оплату. Я назвал сумму, которую мог платить, и хозяин безоговорочно с ней согласился.

Уходя, он повернулся ко мне и сказал: “Не нужны ли вам какие-либо переделки в квартире?”

Если бы я прибегнул к методам, которыми пользовались другие жильцы, уверен, меня ждал бы такой же жесткий отказ. Мне помогли дружелюбие, сочувствие и положительная оценка».

Дин Вудкок из Питтсбурга в штате Пенсильвания – руководитель отдела в местной электроэнергетической компании. Однажды его сотрудникам поступило сообщение о необходимости починить оборудование, находящееся наверху электрического столба. Ранее подобные работы выполнялись другим отделом и только недавно были переведены на отдел Вудкока. Хотя его сотрудники обладали нужной квалификацией, это были первые реальные ремонтные работы. Все в компании с любопытством ожидали, сумеют ли работники справиться с таким заказом. Мистер Вудкок, несколько подчинявшихся ему менеджеров и сотрудники некоторых сервисных отделов отправились проследить за выполнением работ. На месте собралось много легковых машин и грузовиков, вокруг столпились люди, наблюдавшие за двумя одинокими фигурами на вершине столба.

Оглянувшись вокруг, Вудкок заметил выходящего из автомобиля человека с фотоаппаратом. Этот человек тут же принялся снимать происходящее. Сотрудники сервисных отделов довольно трепетно относятся к связям с общественностью, и внезапно Вудкок осознал, какой видится вся эта сцена постороннему человеку с фотоаппаратом: работы для двух человек, а собрались десятки людей, пустая трата времени стольких сотрудников. Он направился к фотографу.

– Вижу, вас заинтересовала наша работа.

– Да, а моей матери будет еще интереснее. Она владеет акциями вашей компании. Эти фотографии на многое откроют ей глаза. Может быть, она даже поймет, что поступила не очень

умно, вложив деньги в ваши акции. Я годами твердил ей, что в подобных компаниях слишком много суеты и лишних действий. И вот тому подтверждение. Да и газетам такие фото придутся по вкусу.

– Да, со стороны так оно и выглядит. Наверное, на вашем месте я бы думал то же самое. Но это уникальная ситуация...

И мистер Вудкок рассказал, что для его отдела это первая работа подобного плана, в связи с чем к ней проявляют большой интерес все, от руководителей и до рабочих. Он заверил мужчину, что в обычных обстоятельствах два человека вполне способны справиться с данной задачей. Фотограф убрал камеру, пожал Вудкоку руку и поблагодарил за столь подробные разъяснения.

Дружелюбие Дина Вудкока помогло его компании избежать дурной славы и позора.

Еще один посетитель наших занятий, Джеральд Уинн из Литтлтона в штате Нью-Гэмпшир, рассказывал, как благодаря дружелюбию ему удалось получить вполне приличную компенсацию по требованию о возмещении ущерба. «Ранней весной, – вспоминал он, – еще до того, как оттаяла мерзлая после зимы земля, прошел необычайно сильный ливень. Вода, которая раньше, как правило, стекала в ближайшие канавы и ливневую канализацию вдоль дороги, проложила себе новый маршрут прямехонько на участок земли, где я только что построил новый дом.

Поскольку воде некуда было уходить, она собиралась вокруг фундамента. Ее давление на фундамент все возрастало, и наконец она прорвалась под бетонный пол, разрушила его и затопила подвал. В результате из строя вышел котел и нагреватель воды. Стоимость ремонта превышала две тысячи долларов, но у меня не было страховки на случай именно таких повреждений.

Вскоре я выяснил, что владелец строительной компании не позаботился о прокладке возле дома ливнеотводных каналов, которые предотвратили бы подобную катастрофу. Я договорился с ним о встрече. Все сорок километров пути до его офиса я обдумывал ситуацию и прокручивал все принципы, которые изучал на занятиях. В итоге я решил, что, дав выход злости, я не добьюсь ничего толкового. На встречу я прибыл очень спокойным и начал наш разговор с его недавнего отпуска на Карибах. Затем, дождавшись подходящего момента, я упомянул о “маленькой” проблеме – о повреждениях из-за воды. Тот быстро согласился внести свой вклад в решение этой проблемы.

Через несколько дней он перезвонил и пообещал возместить ущерб, а также установить ливнеотводные каналы во избежание повторения аналогичных ситуаций в будущем.

Пусть вина лежала на владельце строительной компании, но, если бы я не начал нашу беседу в дружелюбном тоне, мне пришлось бы немало постараться, чтобы заставить его полностью компенсировать понесенный мной ущерб».

Много лет назад, когда я, босоногий мальчишка, добирался через лес в сельскую школу на северо-западе Миссури, я прочел басню о солнце и ветре, поспоривших, кто из них сильнее. Ветер сказал: «Я докажу, что я сильнее. Видишь вон там старика в плаще? Спорим, я заставлю его снять плащ быстрее, чем ты».

Солнце спряталось за тучу, и ветер принялся дуть с такой силой, что едва не превратился в ураган, однако чем сильнее он дул, тем плотнее старик запахивал плащ.

Наконец ветер сдался и успокоился, после чего из-за туч вышло солнце и ласково улыбнулось старику. Тот вытер пот со лба и снял плащ. Тогда солнце объяснило ветру, что доброта и дружелюбность всегда сильнее ярости и силы.

Преимущества кротости и доброжелательности раскрываются каждый день. Гейл Коннор из Лутревилля в штате Мэриленд доказал это, в третий раз привезя в сервисный центр автосалона купленную четыре месяца назад машину. Он рассказал нам на занятиях: «Было оче-

видно, что заводить разговоры, приводить логические аргументы или кричать на менеджера сервисного центра абсолютно бесполезно. Моей проблемы это бы не решило.

Придя в демонстрационный зал, я попросил пригласить владельца автосалона, мистера Уайта. Немного погодя меня провели к нему в кабинет. Я представился и пояснил, что приобрел автомобиль в его салоне, доверившись рекомендациям друзей, которые уже покупали здесь машины. По их отзывам цены в салоне были вполне приемлемыми, а обслуживание выше всяких похвал. Владелец слушал меня с довольной улыбкой. Затем я перешел к описанию своей проблемы с сервисным центром. «Думаю, вы должны быть в курсе любой ситуации, которая может подпортить вашу прекрасную репутацию», – добавил я. Владелец поблагодарил за то, что я посвятил его в свою проблему, и заверил меня, что она обязательно будет решена. Он не только принял личное участие в разрешении конфликта, но и предоставил машину мне в пользование на то время, пока моя находится в ремонте».

За шесть столетий до рождения Христа греческий раб Эзоп, некоторое время живший при дворе царя Креза, писал свои бессмертные басни. Но заключенные в них мудрые мысли о человеческой природе так же верны сегодня в Бостоне и Бирмингеме, как и 2600 лет назад в Афинах. Солнце заставляет снимать плащ куда быстрее, чем ветер, а добросердечие, дружелюбие и благоприятные отзывы побуждают людей менять свое мнение с большей готовностью, чем ругань и угрозы.

Помните слова Линкольна: «Одной каплей меда приманишь больше мух, чем галлоном желчи».

ПРИНЦИП 4

Начинайте разговор в доброжелательной манере.

5

Заставьте собеседника дважды ответить «да»

Не начинайте разговоры с кем бы то ни было с обсуждения вопросов, по которым у вас возникают противоречия. С самого начала неустанно подчеркивайте ваши точки соприкосновения. По возможности акцентируйте тот факт, что вы оба стремитесь к одной цели и что друг от друга вас отличает только метод, но не конечный результат.

Постарайтесь сделать так, чтобы в самом начале беседы собеседник дважды ответил вам «да». По возможности не допускайте, чтобы оппонент сказал слово «нет».

Согласно профессору Харри Оверстриту, слово «нет» является «самым труднопреодолимым препятствием. Когда вы говорите “нет”, ваша гордость требует, чтобы вы не отступали от сказанного. Возможно, впоследствии вы осознаете, что отрицательный ответ неразумен и противоречит здравому смыслу; но ведь есть еще ваше драгоценное самолюбие! Вы чувствуете, что должны твердо придерживаться сказанного ранее. Вот почему исключительно важно с самого начала направлять разговор в позитивное русло».

Искусный оратор «с самого начала добивается нескольких утвердительных ответов. Таким образом психологическому процессу в голове собеседника задается курс на согласие. Это подобно движению бильярдного шара: толкните его в определенном направлении – и потребуются усилия, чтобы изменить его траекторию; но придется приложить еще больше усилий, чтобы отправить его в противоположном направлении.

Психологические механизмы, задействованные в данном случае, вполне понятны. Когда человек говорит твердое, решительное и искреннее “нет”, он делает нечто большее, чем произносит короткое слово. Весь его организм: железы, нервная и мышечная системы – приходит в состояние отторжения. Переход в состояние физического отстранения происходит моментально, но порой можно заметить признаки готовности отключиться. Говоря кратко, вся нервно-мышечная система готовится оказывать сопротивление согласию. Когда же человек говорит “да”, никакие процессы отстранения не запускаются. Организм находится в состоянии открытости и принятия. Следовательно, чем чаще вы сможете подтолкнуть собеседника к положительному “да” в самом начале диалога, тем выше вероятность того, что вам удастся привлечь его внимание к основной идее.

Ответ “да” – очень простой прием. И тем не менее как часто им пренебрегают! Складывается впечатление, будто люди повышают собственную значимость, с самого начала отталкивая от себя собеседника.

Вынудите в самом начале диалога студента, клиента, ребенка, мужа или жену произнести “нет” – и вам потребуются ангельское терпение и мудрость, чтобы обернуть едкий негатив в позитив».

Использование приема «дважды да» помогло Джеймсу Эберсону, сотруднику Greenwich Savings Bank в Нью-Йорке, удержать потенциального клиента, которого в противном случае можно было потерять.

«Этот человек пришел открывать счет, – вспоминал мистер Эберсон. – Я вручил ему для заполнения стандартную анкету. На одни вопросы он отвечал охотно, а на другие категорически отказался давать ответ.

Прежде, до того как я стал изучать человеческие отношения, я бы заявил потенциальному клиенту, что мы будем вынуждены отказать ему в открытии счета, если он не предоставит всех нужных данных. Мне стыдно признаваться, что в прошлом я говорил нечто подобное. Разумеется, такие ультиматумы вызывали у меня чувство глубокого удовлетворения. Я мог показать, кто здесь начальник и что банковскими правилами и инструкциями нельзя прене-

брегать. Но подобное отношение, вне всякого сомнения, не создавало атмосферы доброжелательности и не повышало значимость человека, собиравшегося стать нашим клиентом.

В то утро я решил задействовать здравый смысл и поговорить не о том, чего хочет банк, а о том, чего хочет клиент. Но прежде всего я вознамерился заставить его с самого начала дважды ответить “да”. Поэтому я с ним согласился и сообщил, что информация, которую он отказывается предоставлять, абсолютно не нужна.

– Однако, – продолжил я, – предположим, что после вашей смерти на вашем банковском счете останутся деньги. Вы хотите, чтобы банк перечислил их вашему родственнику, которому они положены по закону?

– Да, конечно, – ответил клиент.

– А вы не думаете, – заметил я, – что с вашей стороны было бы разумно указать имя этого родственника, чтобы в случае вашей смерти банк смог исполнить вашу волю без задержек и ошибок?

И снова он ответил утвердительно.

Молодой человек смягчился и переменил свое мнение, когда осознал, что мы запрашиваем подобные сведения не в своих, а в его интересах. Перед тем как уйти, молодой человек не только сообщил мне все нужные данные, но и по моей рекомендации открыл доверительный счет на имя своей матери, с готовностью и охотой сообщив также ее личные данные.

Благодаря тому, что мне удалось заставить его с самого начала дважды сказать “да”, он забыл причину своего нежелания делиться информацией и был согласен на все мои предложения».

Давайте же оплатим годы неудач и разочарований, ставших печальным следствием «дважды нет», когда «дважды да» поджидало нас прямо-таки за углом! «На закрепленной за мной территории был один человек, главный инженер, с которым моя компания очень сильно хотела работать, – рассказал мне однажды Джозеф Эллисон, торговый агент Westinghouse Electric Company. – Мой предшественник в течение десяти лет безуспешно пытался наладить с ним контакт. Когда данный участок перешел ко мне, я три года пробовал договориться с ним, но так и не заключил контракт. Наконец, потратив тринадцать лет на переговоры, звонки и визиты, мы умудрились продать ему несколько моторов. Если у него не будет к ним претензий, он сделает заказ на несколько сотен. Так я рассчитывал.

Претензии? Какие к ним могут быть претензии? Я был уверен, что с моторами все в порядке, поэтому, набирая номер клиента через три недели, я, как говорят, пребывал на седьмом небе от счастья. Однако меня быстро вернули на землю.

Главный инженер поприветствовал меня и с ходу огорошил шокирующим заявлением:

– Эллисон, я не могу приобрести у вас оставшиеся моторы.

– Но почему? – воскликнул я в полном изумлении. – Почему?

– Потому что ваши моторы слишком горячие. Я не могу до них дотронуться.

Я знал, что спорить не имеет смысла. Я слишком долго бился об эту стену. И решил опробовать прием “дважды да”.

– Что ж, мистер Смит, – обратился я к инженеру. – Я на сто процентов с вами согласен. Если моторы слишком нагреваются, вам не стоит больше их покупать. Вам нужны моторы, которые не нагреваются выше стандартов, установленных Национальной ассоциацией электротехнической промышленности. Верно?

Он согласился с моим утверждением. Я получил первое “да”.

Затем я сказал:

– Согласно положениям Национальной ассоциации электротехнической промышленности, правильно спроектированный мотор может нагреваться не более чем на 22 градуса выше температуры в помещении. Правильно?

– Да, – согласился инженер. – Вы все верно говорите. Но ваши моторы намного горячее.

Я не стал с ним спорить и просто спросил:

– Какая температура у вас в рабочем помещении?

– Около 24 градусов по Цельсию.

– Что ж, – заметил я, – если в помещении 24 градуса и мы добавим еще 22 градуса, то получим 46 градусов. Вы ведь обожжете руку, если будете держать ее под струей воды в 46 градусов?

И снова мой собеседник согласился.

– Тогда, может быть, не стоит трогать руками работающие моторы?

– Что ж, думаю, вы правы, – признал инженер.

Мы еще какое-то время поболтали. А затем он позвал секретаря и оформил на следующий месяц заказ примерно на 35 000 долларов.

Я потратил годы и недополучил многие тысячи долларов из-за незаключенных сделок, пока не осознал всю бесполезность споров, не понял, что намного интереснее и прибыльнее смотреть на ситуацию с точки зрения другого человека и постараться убедить его два раза согласиться со мной».

Эдди Сноу, инструктор наших курсов в Окленде в штате Калифорния, стал постоянным покупателем в одном магазине, потому что владелец заставил его два раза согласиться с ним. Эдди увлекся охотой с луком и тратил большие суммы на покупку снаряжения и различных аксессуаров в местном специализированном магазине. Во время визита брата Эдди захотел взять для него лук напрокат. Продавец заявил, что они не дают снаряжение напрокат, поэтому Эдди позвонил в другой магазин:

«На звонок ответил весьма приятный джентльмен. Его ответ на мою просьбу об аренде кардинальным образом отличался от предыдущего. Владелец магазина выразил сожаление, но они больше не дают луки напрокат, поскольку не могут себе этого позволить. Затем он уточнил, брал ли я у них снаряжение напрокат ранее. Я ответил: “Да, несколько лет назад”. Тогда владелец напомнил, что я, скорее всего, заплатил 25–30 долларов. И снова я ответил “да”.

Затем он спросил, люблю ли я экономить деньги. Разумеется, я ответил утвердительно. И тогда он пояснил, что в настоящий момент они предлагают комплекты с луком и всеми необходимыми аксессуарами всего за 34,95 доллара. За полный комплект я заплачу всего на 4,95 доллара больше, чем за аренду. Именно по этой причине, по его словам, они и отказались от проката. Считаю ли я разумным такое предложение? Мой утвердительный ответ привел к покупке комплекта, а когда я забирая заказ, приобрел в этом магазине еще несколько аксессуаров и с тех пор стал постоянным покупателем».

Сократ, афинский овод, признан одним из величайших философов в истории человечества. Ему удалось то, что удавалось лишь немногим: коренным образом повернуть направление человеческой мысли. Сегодня, спустя двадцать четыре столетия после смерти, его почитают как одного из мудрейших философов, которые благодаря своему мастерскому умению убеждать оставили заметный след в этом полном раздоров мире.

В чем крылся его секрет? Ловил ли он людей на их ошибках? О нет, только не Сократ. Он был слишком умен для этого. В основе его подхода, сегодня именуемого методом Сократа, лежало получение от оппонента ответа «да» дважды. Он задавал вопросы, отвечая на которые человеку приходилось соглашаться, и продолжал добиваться утвердительных ответов до тех пор, пока наконец, сам того не осознавая, оппонент не выражал согласие с общей идеей, которую еще несколько минут назад яростно отвергал.

Когда в следующий раз нам захочется сообщить кому-либо о его неправоте, давайте вспомним босоногого старого Сократа и зададим ненавязчивый вопрос, на который собеседник будет вынужден ответить «да».

У китайцев, 5000 лет изучавших человеческую природу, есть одна пословица, пропитанная невероятной мудростью и глубокомыслием: «Ступающий мягко далеко продвинется на своем пути».

ПРИНЦИП 5

Сделайте так, чтобы собеседник с самого начала дважды ответил «да».

6

Верный способ разобраться с жалобами

Большинство людей, пытающихся привлечь на свою сторону окружающих, слишком много говорят. Наоборот, пусть говорит ваш собеседник: о своем бизнесе и проблемах он знает куда больше вашего. Позвольте ему излить душу.

Если вы не согласны с мнением собеседника, у вас может возникнуть непреодолимое желание перебить его. Не поддавайтесь ему. Это опасно. Пока он не исчерпает запас невысказанных идей, ваши слова он будет пропускать мимо ушей. Так что слушайте и внимайте. Будьте искренни. Поощряйте собеседника выражать все свои мысли и идеи.

Приносит ли дивиденды данный подход в бизнесе? Давайте посмотрим. Ниже приводится история торгового представителя, которому волей-неволей *пришлось* его применить.

Несколько лет назад один из крупнейших автопроизводителей Соединенных Штатов вел переговоры о годовом контракте на поставку обивочных материалов. Образцы были представлены тремя известными производителями тканей. Руководство автомобильной компании изучило их и разослало всем трем компаниям уведомления, предлагая в назначенный день провести окончательную презентацию.

Г. Б. Р., представитель одной из указанных трех компаний, прибыл в город с сильнейшим обострением ларингита. «Когда подошла моя очередь выступать перед руководством, – рассказывал мистер Р. на моем занятии, – я уже не мог говорить, а только еле-еле шептал. Меня проводили в кабинет, где сидели инженер по текстилю, специалист по закупкам, директор по продажам и президент компании. Встав перед ними, я предпринял мужественную попытку начать презентацию, но извлек из себя только писк.

Все они расположились вокруг стола, поэтому я написал на листе бумаги: “Джентльмены, у меня пропал голос. Я не в состоянии говорить”.

“Говорить за вас буду я”, – объявил президент. Что он и сделал. Перебирая представленные образцы, он отмечал их высокое качество. По поводу достоинств моих тканей даже развернулась оживленная дискуссия. Президент, поскольку он выступал от моего имени, занял позицию, которую поддерживал я сам. Мое же участие в обсуждении свелось к улыбкам, кивкам и парочке жестов.

В результате этой уникальной презентации мы подписали контракт на поставку полумиллиона метров обивочной ткани на общую сумму в 1 600 000 долларов. Такого большого заказа у меня еще никогда не было.

Уверен, я бы не подписал контракт, не потеряй я тогда голос, поскольку я собирался выстроить презентацию совершенно в ином ключе. По воле случая я узнал, насколько полезно дать поговорить другому человеку».

Джозеф Уэбб, сотрудник Philadelphia Electric Company, пришел к аналогичному выводу. В те времена в сельской местности электричество было еще в диковинку и считалось чем-то вроде роскоши. Мистер Уэбб проводил инспекцию по району, где селились зажиточные пенсильванские фермеры – выходцы из Нидерландов.

– Почему эти люди не пользуются электричеством? – поинтересовался мистер Уэбб у сотрудника местного отделения, когда они проходили мимо добротного фермерского дома.

– Забудьте о них. Вы не сможете ничего им продать, – с отвращением ответил тот. – Кроме того, они обозлены на компанию. Я уже пытался. Безнадежно.

Пусть так, но Уэбб все-таки решил попытать счастья и постучал в дверь. Та едва приоткрылась, и сквозь щелочку выглянула старая миссис Друкенброд.

«Едва увидев представителя компании, – вспоминал мистер Уэбб, – она захлопнула дверь прямо у нас перед носом. Я постучал снова, и старушка опять открыла дверь, но на этот раз высказала все, что думает о нас и нашей компании.

Я сам очень люблю фермерские яйца и, заметив во дворе цыплят, подумал, что жена обрадуется, если я принесу ей свежие яйца.

– Миссис Друкенброд, – обратился я к женщине, – я знаю, что вы не желаете проводить электричество, и прошу прощения за беспокойство. Я просто хотел купить у вас яйца.

Она распахнула дверь пошире и уставилась на нас с подозрением.

– Я заметил, у вас замечательные куры породы доминик, – продолжал я. – Я бы хотел купить десяток свежих яиц.

Дверь открылась еще шире.

– Как вы узнали, что это доминик? – поинтересовалась старушка с пробудившимся любопытством.

– Я сам развожу кур, – пояснил я. – И должен признаться, никогда не видел более чудесных представителей этой породы.

– А что ж вы не употребляете яйца от собственных кур? – осведомилась старушка, все еще не избавившись от подозрений.

– Потому что мои леггорны несут белые яйца. А вам как хозяйке, несомненно, известно, что при выпечке тортов белые яйца не идут ни в какое сравнение с коричневыми. А моя жена гордится своими тортами.

К этому моменту миссис Друкенброд вышла на крыльцо в куда более дружелюбном расположении духа. Между тем я оглядывал ферму и заметил весьма прилично выглядящую маслодельню.

– Знаете, миссис Друкенброд, – продолжал я, – бьюсь об заклад, ваши курицы приносят больше денег, чем маслодельня вашего мужа.

В яблочко! Старушка была сражена наповал. Ну еще бы! И с удовольствием принялась рассказывать мне о своих успехах. Вот только муженек ее, старый упрямец, никак не хотел их признавать.

Хозяйка пригласила нас осмотреть курятник и в ходе экскурсии показала нам различные хитроумные приспособления, которые смастерила собственными руками. Я “не скупился на одобрения и щедро расточал похвалу”, посоветовал ей некоторые корма и подсказал более подходящую температуру, попросил дать мне совет по нескольким вопросам, и вскоре мы к обоюдному удовольствию обменивались опытом.

Спустя некоторое время миссис Друкенброд упомянула, что ее соседи провели свет в курятнике и хвастаются превосходными результатами. Она попросила высказать честное мнение о том, стоит ли ей последовать их примеру...

Через две недели куры миссис Друкенброд довольно кудахтали и копошились под стимулирующим светом электрических лампочек. Я получил заказ, она получила больше яиц. Все остались в выгоде, все остались довольны.

Но – и в этом суть моей истории – мне никогда не удалось бы убедить эту нидерландскую фермершу провести электричество, если бы я не позволил ей самой себя уговорить!

Людьми невозможно что-либо продать. Они должны сами захотеть это купить».

Позволять высказываться другим полезно не только в бизнесе, но и в семейной жизни. Отношения Барбары Уилсон с дочерью Лори стремительно ухудшались. Лори, которая раньше была тихой, спокойной девочкой, превратилась в несговорчивого, порой даже враждебно настроенного подростка. Миссис Уилсон читала ей нотации, угрожала, наказывала, но все тщетно. «Однажды, – рассказывала миссис Уилсон на нашем занятии, – я просто сдалась. Лори ослушалась меня и ушла к подруге, не выполнив свои домашние обязанности. Когда она вер-

нулась, я была готова наорать на нее, как делала уже, наверное, десять тысяч раз, но силы меня оставили. Я взглянула на нее и грустно промолвила: «Почему, Лори, ну почему?»

Заметив мое состояние, Лори спокойным голосом спросила: «Ты и правда хочешь знать?» Я кивнула, и дочь принялась рассказывать, сперва неуверенно, а потом слова полились из нее нескончаемым потоком. Я никогда раньше ее не слушала, а только указывала, что и как нужно сделать. Когда она хотела поделиться своими мыслями, чувствами или идеями, я обрывала ее новыми приказаниями. Мне казалось, ставить ультиматумы и грозить пальцем – отличная стратегия. Я начала осознавать, что дочь нуждается во мне, но не в качестве матери-командиши, а в качестве наперсницы, подруги, которой она могла бы доверить все свои сомнения, связанные со взрослением. А я, вместо того чтобы слушать, только и делала, что говорила. Я никогда ее не слушала.

С того момента я позволяю дочери разговаривать со мной обо всем, о чем ей хочется. Наши отношения заметно улучшились. Она снова стала покладистой и общительной».

В финансовом разделе нью-йоркской газеты появилось большое объявление о поиске сотрудника с неординарными способностями и опытом. Чарльз Кубеллис откликнулся на это объявление, отправив письмо на абонентский ящик. Через несколько дней его пригласили на собеседование. Перед встречей он много часов провел на Уолл-стрит, собирая всю возможную информацию о человеке, основавшем эту компанию. Во время интервью мистер Кубеллис заметил: «Я чрезвычайно горд, что имею отношение к компании с такой историей. Я знаю, вы основали ее двадцать восемь лет назад, начиная всего с одной комнатой и стенографисткой. Это правда?»

Практически любой успешный человек с удовольствием предается воспоминаниям об испытаниях, подстерегавших его в начале пути, и этот человек не оказался исключением. Он долгое время рассказывал, как начинал, имея в своем распоряжении 450 долларов наличными и оригинальную идею. Как боролся с унынием и насмешками, вкалывал по выходным и праздникам, по двенадцать-шестнадцать часов в день. Как добился успеха наперекор всем обстоятельствам, и теперь шишки с Уолл-стрит обращаются к нему за советами и консультациями. Он гордился тем, какой путь прошел, имея все основания для гордости, и с удовольствием рассказывал об этом. Наконец президент задал мистеру Кубеллису пару вопросов о его профессиональном опыте, затем вызвал одного из вице-президентов и сказал: «Думаю, этот человек идеально нам подходит».

Мистер Кубеллис не поленился собрать сведения о достижениях потенциального работодателя, проявил интерес к другому человеку и его проблемам и позволил ему говорить большую часть времени, что и помогло ему произвести благоприятное впечатление.

Правда в том, что даже наши друзья предпочитают говорить о своих успехах, нежели слушать, как мы хвастаемся собственными.

Французский философ Ларошфуко говорил: «Если вы хотите занять врагов, превосходите своих друзей; но если хотите иметь друзей, пусть ваши друзья превосходят вас».

Почему это верная мысль? Когда ваши друзья превосходят вас, они чувствуют собственную значимость. Но если мы превосходим их, наше постоянное хвастовство своими успехами вызывает чувство зависти и даже неприязни.

Давайте же преуменьшать собственные заслуги. Будем скромнее. Это всегда верное решение.

Нам следует проявлять скромность, ибо и вы, и я покинем этот мир, и через сто лет о нас никто и не вспомнит. Жизнь слишком коротка, чтобы докучать окружающим разглагольствованиями о наших пустячных достижениях. Давайте лучше предоставим словом им. Итак, если вы хотите склонить кого-то на свою сторону:

ПРИНЦИП 6

Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

7

Как наладить сотрудничество

Не склонны ли вы больше доверять идеям, до которых вы додумались самостоятельно, чем тем, что преподнесли вам на блюдечке с голубой каемочкой? Если так, то разумно ли навязывать свое мнение окружающим? Может быть, есть больше смысла в том, чтобы мягко и ненавязчиво подводить собеседника, предоставив ему самому делать соответствующие выводы?

Приведем пример. Адольф Сельтц из Филадельфии, менеджер по продажам в автосалоне и участник одного из моих курсов, столкнулся с неожиданной необходимостью вселить энтузиазм в группу деморализованных и разобщенных торговых агентов. Организовав собрание, он попросил каждого из присутствующих четко сформулировать свои к нему пожелания и требования. Все высказанные идеи он записал на доске, после чего сказал: «Я выполню все, чего вы от меня хотите. А теперь расскажите, чего я вправе ожидать от вас». Ответы посыпались быстро: лояльности, честности, инициативности, оптимизма, слаженной и усердной командной работы по восемь часов в день. Под конец собрания была поставлена новая стимулирующая планка: один из сотрудников вызвался работать по четырнадцать часов в день! Мистер Сельтц сообщил мне о невероятном увеличении объема продаж.

«Мои люди заключили со мной что-то вроде морального соглашения, – пояснил мистер Сельтц. – И до тех пор, пока я выполнял свои обязательства, они были решительно настроены выполнять свои. Предоставленная им возможность выразить свои пожелания послужила мощнейшим стимулом».

Никому не нравится, когда ему что-то навязывают или раздают указания. Мы предпочитаем считать, что мы соглашаемся по собственному почину или действуем, руководствуясь собственными идеями. Нам нравится, когда другие интересуются нашими желаниями, мыслями и мечтами.

Рассмотрим случай, произошедший с Юджином Уэссоном. Он недополучал тысячи долларов комиссионных, пока не усвоил эту истину. Мистер Уэссон продавал эскизы для студии, разрабатывавшей дизайны для стилистов и производителей тканей. На протяжении трех лет он каждую неделю приходил к одному из ведущих стилистов Нью-Йорка. «Тот никогда не отказывался принять меня, – рассказывал мистер Уэссон, – но при этом никогда ничего не покупал. Обычно он внимательно изучал мои эскизы и говорил: “Нет, Уэссон, думаю, сегодня у нас ничего не получится”».

После 150 отказов Уэссон понял, что попал в какой-то замкнутый круг, и поэтому решил посвящать один день в неделю изучению искусства оказывать влияние на людей, надеясь, что тем самым поможет себе придумать что-нибудь новое и ощутить прилив энтузиазма.

Новый подход и свобода, которую он с собой принес, пришлись ему по душе. Держа под мышкой десяток незавершенных эскизов, мистер Уэссон направился в офис стилиста. «Хочу попросить вас о небольшом одолжении, – начал он. – Вот несколько незаконченных рисунков. Не могли бы вы взглянуть на них и подсказать, как их следует доработать, чтобы вы могли ими пользоваться?»

Покупатель некоторое время молча разглядывал эскизы, а затем произнес: «Оставьте их у меня, Уэссон, и зайдите через несколько дней».

Повторный визит мистер Уэссон нанес через три дня, выслушал рекомендации, забрал эскизы в студию и завершил их в соответствии с предложенными покупателем идеями. Что в итоге? Все эскизы были приняты.

В дальнейшем этот стилист заказывал еще десятки других эскизов у мистера Уэссона, все нарисованные согласно идеям самого стилиста. «Я понял, почему годами не мог ничего ему продать. Я настаивал, чтобы он купил то, что должен был иметь по *моему* мнению. Затем я

кардинально сменил подход и теперь побуждаю его высказывать собственные идеи. Так у него складывается впечатление, что рисунки создает он сам. Что, в сущности, и происходит. Мне не пришлось продавать. Он купил их сам».

В свою бытность губернатором штата Нью-Йорк Теодор Рузвельт совершил невозможное: он поддерживал тесные дружеские отношения с влиятельными политическими фигурами, умудряясь при этом проводить реформы, которым те всячески противились.

Вот как ему это удавалось.

Когда предстояло поставить человека на какой-нибудь важный пост, он обращался за рекомендациями к политическим лидерам. «Поначалу, – говорил Рузвельт, – они предлагали вышедшего в тираж рядового партийного функционера, того, кого нужно было “пристроить”. На что я отвечал, что назначать подобного человека неразумно с политической точки зрения, поскольку общественность такого не одобрит.

После этого они обычно называли имя другого члена партии, заурядного, но преданного чиновника, про которого нельзя было ничего сказать – ни дурного, ни хорошего. Я пояснял, что такой человек не отвечает ожиданиям общественности, и просил политических лидеров подыскать кандидатуру, более подходящую для данной должности.

Третий предлагаемый ими кандидат оказывался куда лучше первых двух, но все-таки не идеальным.

Я снова благодарил их и просил попытаться еще раз, и вот уже четвертая рекомендация меня устраивала. Как правило, они называли человека, которого я бы и сам выбрал. С выражением признательности за содействие я назначал этого человека и *позволял им приписать это назначение себе в заслугу*... При этом я ставил их в известность, что пытался тем самым им угодить, и поэтому теперь их черед ответить мне тем же».

И они отвечали. Тем, что поддерживали такие масштабные и радикальные реформы, как Билль о гражданской службе и Билль о франшизных налогах.

Помните, Рузвельт из всех сил старался заручиться поддержкой других людей и выказывал всяческое уважение их мнениям. Назначая человека на важную должность, он давал понять политическим шишкам, что кандидата выбрали именно они, идея принадлежит им.

К такому же психологическому приему прибегнул производитель рентгеновского оборудования, чтобы продать свои аппараты одной из крупнейших больниц Бруклина. Больница достраивала дополнительный корпус и готовилась открыть в нем лучшее в Америке рентгенологическое отделение, оснащенное самым современным оборудованием. Доктора Л., заведующего отделением, одолевали торговые представители, каждый из которых до небес превозносил предлагаемую его компанией продукцию.

Но один производитель оказался более изобретательным. О человеческой природе ему было известно намного больше, чем остальным. Поэтому он написал письмо следующего содержания:

Недавно наш завод завершил производство новой серии рентгенологического оборудования. Первая партия аппаратов уже прибыла в наш офис. Они неидеальны. Мы это знаем и хотели бы их усовершенствовать. Поэтому мы были бы крайне признательны, если бы Вы нашли время, изучили эти аппараты и поделились с нами, как сделать их наиболее отвечающими требованиям Вашей профессии. Зная, как сильно Вы заняты, я с радостью предоставляю Вам свою машину в любое удобное для Вас время.

«Меня удивило это письмо, – вспоминал данный эпизод доктор Л. на одном из занятий. – Удивило и польстило. Никогда еще мне не встречались производители рентгенологического оборудования, интересующиеся моим мнением. Я почувствовал себя важной персоной.

Та неделя у меня была вся расписана, но я отменил деловой ужин, чтобы познакомиться с аппаратурой. Чем больше я ее изучал, тем больше она мне нравилась.

Никто не пытался мне ее продать. Мне казалось, что инициатива ее приобретения для больницы исходит лично от меня. Меня покорило ее высочайшее качество, и я заказал установку».

В своем эссе «Доверие к себе» Ральф Уолдо Эмерсон утверждал: «В каждой работе гения мы узнаем собственные, отвергнутые мысли; они возвращаются к нам с удивительным чужим величием».

Полковник Эдвард Хауз пользовался колоссальным влиянием в национальных и международных делах в период президентства Вудро Вильсона. Вильсон предпочитал тайно консультироваться именно с полковником Хаузом, а не с членами своего кабинета.

К какому методу прибегал полковник, чтобы оказывать столь мощное влияние на президента? К счастью, нам это известно из уст самого Хауза, который изложил свои приемы Артуру Хаудену Смиту, а Смит, в свою очередь, процитировал Хауза в статье в Saturday Evening Post.

«После знакомства с президентом, – говорил Хауз, – я пришел к выводу, что лучший способ убедить его в какой-либо идее – ненавязчиво подкинуть ее, но так, чтобы пробудить интерес, чтобы он начал самостоятельно ее обдумывать. В первый раз это получилось случайно. Я находился с президентом в Белом доме, настойчиво уговаривая его принять политический курс, который он не одобрял. Несколькими днями позже за обеденным столом я с огромным удивлением услышал, как он выдавал мои предложения за собственные».

Стал ли Хауз прерывать Вильсона возмущенным «Это не ваша идея, а моя!»? О нет. Только не Хауз. Он был слишком опытен и сообразителен. Политик не претендовал на авторство, ему важны были только результаты. Поэтому он позволил Уилсону считать идею своей. Но Хауз пошел еще дальше. Он публично поставил эти идеи в заслугу президенту Вильсону.

Давайте помнить, что всем, с кем мы контактируем, так же, как и Вудро Вильсону, не чуждо ничто человеческое, и нам всем стоит пользоваться приемом полковника Хауза.

Житель красивой канадской провинции Нью-Брансуик применил описанный метод в общении со мной, убедив меня стать его клиентом. Я планировал немного порыбачить и поплавать на лодке в Нью-Брансуике и отправил запрос в туристическое бюро. Очевидно, мое имя и адрес попали в список рассылки, поскольку меня тут же завалили десятками писем, буклетов и брошюр от туристических лагерей и проводников. Я был совершенно озадачен и не знал, кого выбрать. Тогда один владелец лагеря сделал очень умный ход: он прислал мне имена и телефонные номера нескольких жителей Нью-Йорка, которые останавливались в этом лагере, и посоветовал мне позвонить им и расспросить обо всем, что меня интересует.

К своему удивлению, я обнаружил среди имен знакомого человека. Во время телефонной беседы он поделился своими впечатлениями, и вот я уже сообщаю в лагерь дату своего прибытия.

Остальные пытались продать мне услуги, но только один предоставил мне возможность самостоятельно принять решение о покупке. Он и выиграл.

Жившему двадцать пять столетий назад китайскому мудрецу Лао-цзы принадлежит высказывание, не потерявшее актуальности и по сей день:

«Множество горных рек впадает в глубокое море. Причина в том, что моря расположены ниже гор. Поэтому они в состоянии властвовать над всеми потоками. Так и мудрец: желая быть над людьми, он становится ниже их, желая быть впереди, он становится сзади. Поэтому, хотя его место над людьми, они не чувствуют его тяжести, хотя его место перед ними, они не считают это несправедливостью».

ПРИНЦИП 7

Предоставьте собеседнику возможность считать идею своей.

8

Правило, творящее чудеса

Помните, другие люди могут быть в корне не правы. Но сами они так не думают. Не осуждайте их. Осуждать может любой глупец. Постарайтесь их понять, ведь к пониманию стремятся только мудрые, терпимые, незаурядные личности.

Люди думают и ведут себя тем или иным образом не без причины. Узнаете эту причину – и получите ключ к их действиям, а может быть, даже к их личности.

Честно постарайтесь войти в положение другого человека.

Спросив себя: «Что бы я чувствовал, как реагировал бы на его месте?» – вы сэкономите время и нервы, поскольку «проявленный интерес к причине уменьшает вероятность недовольства следствием». Плюс ко всему вы существенно улучшите свои навыки в сфере человеческих взаимоотношений.

«Остановитесь на минуту, – писал в книге “Как превращать людей в золото” Кеннет Гуд. – Остановитесь на минуту, чтобы сравнить свой жадный интерес к собственным делам и скудное внимание ко всему остальному. И представьте, что все прочие испытывают точно такие же чувства! И тогда вы наряду с Линкольном и Рузвельтом постигнете основополагающий принцип межличностных отношений: эффективное общение с людьми зависит от чуткого понимания чужой точки зрения».

Жена Сэма Дугласа, Джоан, слишком много времени проводила за работами в саду их дома в Хэмпстеде в штате Нью-Йорк. По крайней мере, так казалось Сэму. Он частенько презрительно фыркал, дескать, как бы Джоан ни удобряла, ни стригла, ни хлопотала над травой, газон выглядел ничуть не лучше, чем четыре года назад, когда они переехали в этот дом. Стало быть, она попросту зря тратит силы.

Как, по-вашему, Джоан реагировала на его насмешки? Точно так, как вы думаете. Между ними разгоралась ссора, и день был испорчен.

Так продолжалось до тех пор, пока Сэм не решил задуматься, почему же его жена так много времени тратит на столь бесполезное занятие. И вот тогда его осенило: возможно, супруга не ставит себе целью участвовать в конкурсе идеальных газонов; возможно, физическая работа в саду помогает ей расслабиться и дарит удовольствие. Он также задумался над тем, что Джоан было бы приятно получить искренние слова похвалы, а не выслушивать его постоянные издевки. Сэм осознал, каким был глупцом, и поклялся изменить свое поведение.

Подходящая возможность представилась однажды вечером, когда Джоан вышла прополоть сорняки и предложила мужу составить ей компанию. Поначалу тот отказался, но потом ему пришла в голову мысль, что это прекрасный шанс загладить свою бесчувственность. Поэтому он вышел во двор и принялся помогать жене вырывать сорняки. Джоан несказанно обрадовалась, и вместе они провели час, работая и ведя приятные беседы. В итоге оказалось, что Сэму очень даже понравилось помогать.

После того дня Сэм не раз присоединялся к супруге во время работы в саду и никогда не забывал похвалить ее за освобождение от сорной травы даже небольшого участка земли.

То, что начиналось с одного вечера выдергивания сорняков, переросло в более близкие отношения с женой, а также здоровое понимание усилий, необходимых для поддержания красоты на лужайке! Но самое важное, Сэм научился смотреть глазами другого человека.

В своей книге «Как достучаться до людей» доктор Джеральд Ниренберг объясняет: «Взаимопонимание в разговоре достигается, когда вы демонстрируете, что уважаете чужие идеи и чувства не меньше, чем свои. Если с самого начала вы зададите беседе направление, руководствуясь при выборе слов тем, что хотели бы услышать, будь вы слушателем, и принимая точку зрения собеседника, вы стимулируете его воспринимать ваши идеи без предубеждения».

Умение взглянуть на ситуацию глазами другого человека помогает снизить напряженность, когда вас одолевают личные проблемы. Элизабет Новак из Нового Южного Уэльса в Австралии на шесть недель задержала уплату взноса за автомобиль. «В пятницу, – рассказывала она, – у меня состоялся неприятный телефонный разговор с менеджером, который курировал мой счет. Тот заявил, что если я до понедельника не внесу 122 доллара, то могу ожидать дальнейших действий от компании. Таких денег за выходные я при всем желании собрать не могла и поэтому, когда он снова позвонил утром в понедельник, приготовилась к худшему. Вместо того чтобы злиться, я решила посмотреть на ситуацию глазами менеджера: я от всей души извинилась за то, что доставила ему столько неудобств, и заметила, что, должно быть, являюсь самой недисциплинированной его клиенткой, так как запаздывала с платежами уже не один раз. Тон его голоса мгновенно изменился, и менеджер заверил меня, что я отнюдь не худший вариант. Далее он привел примеры того, как грубы порой бывают клиенты, как они обманывают и вообще отказываются с ним разговаривать. Я хранила молчание и слушала, позволяя ему выплеснуть накопившееся раздражение. Затем без всяких намеков с моей стороны он заявил, что нет ничего страшного в том, что я не внесу всю сумму сразу. Достаточно будет заплатить 20 долларов к концу месяца и пополнить баланс тогда, когда мне будет удобно».

Прежде чем просить кого-либо приобрести ваш продукт или пожертвовать на ваш благотворительный проект, сделайте паузу, закройте глаза и постарайтесь оценить ситуацию с позиции другого человека. Спросите себя: «Зачем ему или ей это делать?» Конечно, придется потратить некоторое время, но так вы не наживете врагов и добьетесь лучших результатов – без конфликтов и особых усилий.

«Я, скорее, буду два часа ходить по улице перед деловым разговором, – говорит Дин Донхем из Гарвардской школы бизнеса. – Но не зайду в офис, не имея абсолютно четкого представления о том, что собираюсь сказать и что может ответить мой собеседник, исходя из моих знаний о его интересах и мотивах».

Это настолько важная мысль, что я повторю ее курсивом, чтобы акцентировать на ней ваше внимание.

*Я, скорее, буду два часа ходить по улице перед деловым разговором.
Но не зайду в офис, не имея абсолютно четкого представления о том, что
собираюсь сказать и что может ответить мой собеседник, исходя из моих
знаний о его интересах и мотивах.*

Если из данной книги вы вынесете лишь готовность думать о позиции других людей и смотреть на происходящее не только своими, но и их глазами, уже одно это станет отличным подспорьем в вашей карьере, даже если больше вы ничего из книги не почерпнете.

ПРИНЦИП 8

Искренне старайтесь смотреть на все с точки зрения собеседника.

9

Чего хочет любой из нас

Вы хотели бы знать волшебную фразу, которая могла бы положить конец спорам, унять враждебность, завоевать расположение и побудить собеседника внимательно вас слушать?

Да? Прекрасно. Вот она: «Я нисколько не виню вас за то, что вы чувствуете. Будь я на вашем месте, то чувствовал бы то же самое».

Такой ответ смягчит даже самого вздорного и сварливого упряма на свете. А вы можете с чистой совестью произносить эти слова, ведь, будь вы на месте другого человека, действительно испытывали бы те же самые чувства. Возьмем, к примеру, Аль Капоне. Предположим, вы унаследовали его тело, ум и темперамент, росли в такой же среде, имея за плечами такой же опыт. Вы стали бы тем же, кем он, и оказались бы там же, где он. Ведь именно перечисленные факторы повлияли на формирование и становление его личности. Вы не являетесь гремучей змеей по одной простой причине: ваши родители не являются гремучими змеями. Вы не поклоняетесь крокодилам по одной простой причине: вы не родились в Древнем Египте во времена фараонов. А если бы вы жили на отдаленных островах Яп, расположенных в Тихом океане, то могли бы покупать коз, используя в качестве денег каменные глыбы.

В том, что вы стали тем, кто есть, крайне мало вашей заслуги. И помните: раздраженные, предвзятые, нелогично мыслящие люди, встречающиеся на вашем пути, также неповинны в том, что они такие. Посочувствуйте им, горемыкам. Пожалейте их. Проявите к ним снисхождение. Скажите себе: «Если бы не милость Божья, на их месте был бы я».

Три четверти всех встречаемых вами людей жаждут сочувствия. Проявите же его. И они вас полюбят.

Однажды я готовил радиопередачу, посвященную автору романа «Маленькие женщины» Луизе Мэй Олкотт. Разумеется, мне было известно, что писательница жила и создавала свои бессмертные произведения в Конкорде в штате Массачусетс. Но, совершенно не задумываясь о своих словах, я рассказывал, как посетил ее старый дом в Конкорде в штате Нью-Гэмпшир. И если бы я упомянул Нью-Гэмпшир только раз, моя оговорка была бы простительна. Но увы и ах! Это слово прозвучало дважды. После передачи меня завалили письмами и телеграммами с язвительными комментариями, которые вились вокруг моей несчастной головы, подобно осинному рою. Среди сообщений было много негодующих. Несколько оскорбительных. Одна из потомков первых поселенцев, выросшая в Конкорде в Массачусетсе и проживавшая в Филадельфии, обрушила на меня весь свой праведный гнев. Ее возмущение вряд ли было бы более бурным, обвини я мисс Олкотт в том, что она людоедка из Новой Гвинии. Читая ее письмо, я повторял про себя: «Слава богу, я не женат на этой женщине». Мне хотелось отправить ей ответное письмо и объяснить, что, несмотря на мою досадную ошибку в географии, она совершила куда более серьезную ошибку в правилах вежливости. Такой фразой я собирался начать послание. А затем выложить начистоту, что я в действительности о ней думал.

Но я не стал этого делать, а взял себя в руки. Любой вспыльчивый и несдержанный глупец может так поступить – и большинство глупцов именно так бы и поступили.

Но мне не хотелось опускаться до их уровня. И поэтому я решил попытаться обернуть ее враждебность в дружеское расположение. Задача передо мной стояла непростая, но мне по душе такие задачи. Я сказал себе: «В конце концов, если бы я был на ее месте, то, вероятно, чувствовал бы то же самое». И вознамерился проявить понимание ее точки зрения. Во время очередного визита в Филадельфию я позвонил ей по телефону. У нас состоялся разговор следующего содержания:

Я: Миссис Такая-то, несколько недель назад вы написали мне письмо, и я хотел выразить за него свою благодарность.

Она (голос хорошо образованной, воспитанной, проницательной женщины): С кем имею честь беседовать?

Я: Мы с вами незнакомы. Меня зовут Дейл Карнеги. В одно из прошлых воскресений вы слушали мою радиопередачу, посвященную Луизе Мэй Олкотт, где я по непростительной ошибке упомянул, что она проживала в Конкорде в штате Нью-Гэмпшир. Это была моя ужасная оплошность, и я хотел бы извиниться за нее. Весьма любезно с вашей стороны, что вы нашли время написать мне.

Она: Простите меня, мистер Карнеги, за мою несдержанность в письме. Я обязана принести свои извинения.

Я: Нет! Нет! Не вам стоит извиняться, а мне. Ни один школьник не допустил бы такой ошибки. Я извинился в эфире в следующей передаче, а сейчас хотел бы извиниться лично перед вами.

Она: Я родилась в Конкорде в штате Массачусетс. Моя семья не одно столетие занимала видное положение в Массачусетсе, и я очень горжусь своим родным штатом. Меня сильно расстроили ваши слова о том, что Луиза Мэй Олкотт жила в Нью-Гэмпшире, но мне ужасно стыдно за то письмо.

Я: Уверю вас, я расстроился в десять раз больше. Моя ошибка не задела Массачусетс, зато задела меня самого. Люди вашего положения и образованности так редко находят время, чтобы писать ведущим радиопередач, и надеюсь, вы сообщите мне снова, если вдруг обнаружите неточность в моих текстах.

Она: Знаете, я действительно ценю то, как вы восприняли мою критику. Должно быть, вы очень славный человек. Мне бы хотелось познакомиться с вами поближе.

Поскольку я извинился и выразил понимание ее позиции, она тоже извинилась и постаралась войти в мое положение. Я испытывал огромное удовлетворение оттого, что сумел взять себя в руки, сдержать порыв и отплатить добротой за оскорбления. Я получил гораздо больше подлинного удовольствия, завоевав ее симпатию, чем если бы посоветовал ей утопиться в реке.

Любое лицо, занимающее Белый дом, практически ежедневно сталкивается со щекотливыми моментами в человеческих отношениях. Президент Тафт не стал исключением и на собственном опыте убедился, с какой невероятной силой сочувствие нейтрализует кислотность тяжелых чувств обиды и досады. В своей книге «Этика на службе» Тафт приводит довольно занимательный пример того, как ему удалось умирить пыл одной разочарованной и амбициозной матери.

«Одна леди из Вашингтона, – писал Тафт, – чей муж обладал определенным политическим влиянием, около шести недель настойчиво добивалась от меня назначения ее сына на одну должность. Она призвала на помощь целую армию сенаторов и конгрессменов и явилась вместе с ними, дабы увериться, что они говорят с особым упором. Обсуждаемая должность предполагала техническую квалификацию, и, следуя рекомендации главы Бюро, я выбрал на должность другого человека. Вскоре я получил от этой женщины гневное письмо, в котором та упрекала меня в неблагодарности, поскольку я мог бы одним росчерком пера сделать ее счастливой. Она припомнила мне, как в свое время плотно работала с делегацией штата и собрала все голоса для закона, в котором я был особенно заинтересован, и вот как я ее отблагодарил.

Получая письмо подобного содержания, первым делом задумываешься, как поставить на место человека, совершившего столь неуместный и даже несколько бесцеремонный поступок.

И сочиняешь ответ. Если тебе достанет мудрости, ты уберешь это письмо в ящик и закроешь его на ключ. Если вынуть письмо через два дня (в подобных случаях задержка с ответом в два дня вполне уместна), то ты уже не станешь его отправлять. Я пошел именно по такому пути. После этого я написал женщине исключительно вежливое письмо, где объяснял, что понимаю ее материнское разочарование, но в подобных обстоятельствах решение зависит не только от моих личных предпочтений, что мне предстояло выбрать человека, обладавшего техническими навыками и умениями, а следовательно, исполнять рекомендации главы Бюро. Далее я выразил надежду на то, что сын оправдает ее ожидания и на том посту, который занимает в настоящий момент. Это письмо ее окончательно умилоствовало. Она прислала мне записку с извинениями за неподобающий тон».

Что, если вам предстоит незавидная миссия – сообщить управляющему лучшей гостиницы в городе о необходимости отключить лифт на целый день, рискуя навлечь на себя гнев гостей, которые вполне обоснованно ожидают сервис наивысшего уровня (и платят за него)? С такой проблемой столкнулся Джей Мангум, чья компания по техническому обслуживанию лифтов подписала контракт с одним из ведущих отелей в городе Талса в штате Оклахома. Джей понимал, что запустить сломавшийся лифт – даже если работы пойдут в соответствии с планом – задача непростая. Управляющий настаивал, что не доставит неудобства постояльцам более чем на два часа. Джей был уверен, что на ремонт уйдет не менее восьми часов, поскольку в компании не всегда имелся в наличии специально обученный механик, которого можно было бы направить в удобное для отеля время.

Когда Джею удалось договориться о работе с первоклассным механиком, он позвонил управляющему, но вместо того чтобы спорить, сказал: «Рик, я знаю, в твоей гостинице полно жильцов и ты хотел бы свести к минимуму время простоя. Я понимаю твою озабоченность этим вопросом и хотел бы сделать все возможное, чтобы угодить тебе. Однако наша оценка ситуации показывает, что, если мы не завершим ремонт сегодня, с лифтом могут произойти более серьезные поломки, и тогда простаивать ему придется намного дольше. Уверен, ты не захочешь, чтобы гости оставались без лифта на несколько дней».

Управляющий признал, что отключить лифт на восемь часов предпочтительнее, чем на несколько дней. Разделяя желание управляющего не доставлять неудобства гостям, Джею удалось легко и безболезненно склонить того на свою сторону без особого сопротивления с его стороны.

Сол Юрок был, вероятно, лучшим импресарио Америки. Почти половину века он работал с известнейшими артистами: Федором Шаляпиным, Айседорой Дункан и Анной Павловой. Мистер Юрок рассказывал мне, что одним из первых уроков, усвоенных им за время общения с темпераментными звездами, стала необходимость выказывать понимание, понимание и еще раз понимание их эксцентричных особенностей.

В течение трех лет он являлся импресарио Федора Шаляпина – одного из величайших оперных певцов, когда-либо приводивших в восторг владельцев элитных абонементов лож в «Метрополитене». Тем не менее Шаляпин доставлял Юрку немало проблем, вел себя как испорченный ребенок. Цитирую определение Сола Юрка в его неподражаемом стиле: «Хлопот с ним – мама не горюй».

Например, Шаляпин мог позвонить Юрку в день выступления и заявить: «Сол, я ужасно себя чувствую. Горло похоже на сырой бифштекс. Сегодня никак невозможно петь». Думаете, мистер Юрок начинал с ним пререкаться? О нет. Он понимал, что с артистами нельзя общаться нахрапом. Он мчался в гостиницу к певцу, источая сочувствие и участие. «Какая жалость! – причитал он. – Какая жалость! Мой бедный друг. Разумеется, ты не можешь сегодня петь. Я сейчас же отменю концерт. Тебе это обойдется всего в несколько тысяч долларов, но это такая мелочь по сравнению с твоей репутацией».

Тогда Шаляпин тяжело вздыхал и говорил: «Пожалуй, тебе стоит зайти попозже. Приходи в пять, посмотрим, как я буду себя чувствовать». В пять часов мистер Юрок появлялся в гостинице, преисполненный сочувствия. И снова настаивал на том, чтобы отменить выступление, на что Шаляпин снова тяжело вздыхал и говорил: «Пожалуй, тебе лучше зайти попозже. Может быть, мне станет получше».

В семь тридцать великий бас соглашался наконец выступить, но настаивал, чтобы мистер Юрок обязательно предупредил зрителей о том, что Шаляпин сильно простудился и совсем не в голосе. Мистер Юрок обманывал его, клятвенно заверяя, что так и сделает, ибо понимал, что это единственный способ выманить певца на сцену.

В своей блестящей книге «Психология воспитания» доктор Артур Гейтс писал: «Представители человеческого вида повсеместно жаждут сочувствия. Ребенок с готовностью демонстрирует свои раны или даже сам наносит себе порез или синяк, чтобы вызвать всеобщее сочувствие. С этой же целью взрослые <...> показывают свои синяки, рассказывают о произошедших с ними несчастных случаях, болезнях, особенно вдаваясь в подробности хирургических операций. Жалость к себе из-за несчастий, мнимых или реальных, приобрела в какой-то степени практически универсальный характер».

Итак, если вы хотите склонить человека на свою сторону...

ПРИНЦИП 9

Выказывайте понимание идеям и желаниям собеседника.

10

Воззвание, которое нравится всем

Я вырос в Миссури, недалеко от тех мест, где жил Джесси Джеймс, и мне приходилось бывать на ферме Джеймсов в Кирни, где проживал его сын.

Жена Джесси Джеймса рассказывала мне истории о том, как он грабил поезда и банки, а затем раздавал награбленные деньги соседям-фермерам для выплат по закладным.

Вероятно, Джесси Джеймс мнил себя идеалистом в душе, совсем как несколько поколений спустя делали гангстеры Голландец Шульц, Кроули Два Ствола и Аль Капоне. Это факт: все люди, которых вы встречаете, высокого мнения о себе и в собственных глазах хотят выглядеть благородными и бескорыстными.

В одной из своих аналитических статей Джон Пирпонт Морган заметил, что на совершение того или иного поступка человека толкают две причины: одна, которая кажется достойной, и вторая, истинная.

Сам человек руководствуется истинной причиной. Это нет нужды объяснять. Но все мы, будучи в душе идеалистами, предпочитаем думать о мотивах с положительной окраской. Так вот, чтобы изменить людей, взывайте к их благородным чувствам.

Не слишком ли утопичная идея для бизнеса? Давайте посмотрим. Возьмем случай с Хэмилтоном Фарреллом, сотрудником Farrell – Mitchell Company из Гленолдена в штате Пенсильвания. У мистера Фаррелла был один вечно недовольный жилец, который грозился съехать. Срок аренды истекал только через четыре месяца, но жилец прислал уведомление о том, что освобождает квартиру вне зависимости от условий договора.

«Эти люди прожили в моем доме всю зиму – самую дорогую часть года, – рассказывал классу свою историю мистер Фаррелл. – И я понимал, что снова сдать квартиру перед осенью будет довольно проблематично. Впереди маячила угроза снижения дохода, и поверьте, я был вне себя.

Раньше я бы накинулся на этого квартиросъемщика и посоветовал бы ему внимательно перечитать договор. А также указал бы на то, что, если он съедет, ему придется оплатить аренду за оставшиеся четыре месяца в полном объеме, а уж я в *обязательном* порядке истребую оплату.

Однако в этот раз, вместо того чтобы кипятиться и затевать склоку, я решил прибегнуть к иной тактике. И начал такими словами: “Мистер, мне известны ваши намерения, и я до сих пор не могу поверить, что вы съезжаете. Я занимаюсь сдачей жилья уже многие годы, и за это время хорошо изучил человеческую натуру. Мне сразу показалось, что вы человек слова. Пожалуй, я так в этом уверен, что готов заключить соглашение. Вот мое предложение. Обдумайте несколько дней свое решение. Если вы придете ко мне до первого числа следующего месяца, дня оплаты аренды, и будете твердо настаивать на расторжении контракта, обещаю, что не буду больше вас уговаривать. Я сделаю исключение, разрешу вам съехать и признаю свое мнение о вас ошибочным. Но я все еще считаю вас человеком слова, который соблюдает условия договора. В конце концов мы сами выбираем, кем нам быть – человеком или обезьяной!”

В начале месяца этот джентльмен явился ко мне и оплатил аренду. Они с женой все обсудили, пояснил он, и решили остаться, так как пришли к выводу, что единственный достойный выход – придерживаться условий договора».

Когда покойный лорд Нортклифф увидел газету со своей фотографией, которую не желал бы видеть напечатанной, то написал редактору письмо. Но думаете, он сформулировал просьбу таким образом: «Пожалуйста, не печатайте больше эту фотографию, мне она не нравится?» Нет, он воззвал к благородному мотиву, обратился к уважению и любви, которые все мы питаем

к матерям. И написал: «Пожалуйста, не печатайте больше эту фотографию, она не нравится моей матери».

Когда Джон Рокфеллер-младший вознамерился остановить фотографов, без конца снимающих его детей, он также решил сыграть на более благородных чувствах. Он не стал просить: «Я не хочу, чтобы вы публиковали эти снимки», а надавил на глубинное желание, свойственное любому человеку, – не причинить вреда ребенку. Он сказал: «Ребята, вы знаете что к чему. У некоторых из вас есть дети. И вы понимаете, что маленьким детям не идет на пользу излишняя популярность».

Когда Сайрус Кертис, бедный юноша из штата Мэн, только начинал свою головокружительную карьеру, которая впоследствии принесла ему, владельцу *Saturday Evening Post* и *Ladies' Home Journal*, миллионы долларов, он не мог платить своим авторам такие же гонорары, как другие издательства. У него не было средств, чтобы завлекать первоклассных авторов одними только деньгами. Поэтому он воззвал к их благородным мотивам. Ему, например, удалось убедить писать для него саму Луизу Мэй Олкотт, автора бессмертного романа «Маленькие женщины», когда та находилась в зените славы. А решающую роль сыграл чек на сто долларов, но не для мисс Олкотт, а для ее любимой благотворительной организации.

Прямо сейчас скептики могут воскликнуть: «Ну конечно, такие приемчики хороши для Нортклиффа, Рокфеллера или сентиментальной романистки. А вот попробуйте-ка уломать тех крепких орешков, с которых мне приходится взыскивать долги!»

Возможно, вы правы. Нет универсального решения на все случаи жизни и для всех людей. Если вас устраивают получаемые результаты, зачем что-то менять? А если нет, почему бы не поэкспериментировать?

В любом случае, думаю, вам понравится следующая невыдуманная история, рассказанная Джеймсом Томасом, моим бывшим учеником.

Шесть клиентов автомобильной компании отказались платить по счетам за сервисное обслуживание. Никто из шестерых не оспаривал счета в целом, но каждый указывал на ошибочность того или иного пункта. При этом каждый из них подписал акт о выполненной работе, поэтому компания не сомневалась в своей правоте и открыто об этом заявляла. Это была ее первая ошибка.

Далее перечислены шаги, предпринятые сотрудниками кредитного отдела с целью истребовать погашения счетов. Как думаете, увенчались ли их усилия успехом?

1. Они наведывались к каждому из шестерых клиентов и в недвусмысленных выражениях требовали оплатить давно просроченный счет.

2. Они четко давали понять, что компания абсолютно и безоговорочно права, следовательно, он, клиент, абсолютно и безоговорочно не прав.

3. Они намекали на то, что компания знает об автомобилях столько, сколько им, клиентам, и не снилось. Так о чем тут вообще можно спорить?

4. Результат: споры и скандалы.

Помог ли хоть один из описанных методов уладить конфликт и усмирить клиента? На этот вопрос вы можете ответить сами.

Заведующий кредитным отделом уже был готов пустить в атаку целый полк юристов, но тут о конфликте случайно узнал генеральный директор. Он изучил дела всех неплательщиков, и оказалось, что ранее они своевременно производили все выплаты. Значит, в сложившейся ситуации что-то было не так, в самом подходе к взысканию долгов была допущена какая-то серьезная ошибка. Поэтому директор пригласил Джеймса Томаса и попросил его разобраться с этими безнадёжными счетами.

Вот какие шаги, согласно его словам, предпринял мистер Томас.

1. Целью моих визитов к клиентам являлась оплата давно просроченных счетов – счетов, в которых, мы были уверены, не содержалось ни единой ошибки. Но об этом я не обмолвился

ни словом. А свой визит объяснял желанием выяснить, что же такого сделала или не сделала наша компания.

2. Я четко давал понять, что не стану высказывать какое-либо мнение, пока не услышу объяснения клиента. И отмечал, что компания не претендует на непогрешимость.

3. Я сообщал, что меня интересует только его машина и что никто не знает о ней столько, сколько он сам; в данном вопросе он безусловный авторитет.

4. Я предоставлял каждому клиенту возможность выговориться и выслушивал его с необходимыми ему и ожидаемыми им интересом и сочувствием.

5. Наконец, когда клиент мог внимать голосу разума, я апеллировал к его добросовестности. «Прежде всего, – говорил я, – мне хотелось бы донести до вас, что, на мой взгляд, вся эта ситуация вышла из-под контроля. Представители нашей компании доставили вам массу неудобств, досаждали и надоедали вам. Такого не должно было произойти. Я сожалею и приношу извинения от имени компании. Слушая сейчас ваши объяснения, я не мог не восхититься вашим терпением и беспристрастностью. А сейчас я хочу попросить вас как человека терпеливого и беспристрастного оказать мне услугу. С этим делом вы можете справиться лучше, чем кто бы то ни было, ведь вы разбираетесь в нем лучше всех остальных. Вот ваш счет. Я со спокойной душой могу попросить вас проверить его, как если бы вы были президентом компании. Окончательное решение остается за вами; как скажете, так и будет».

«Проверили ли клиенты счета? Безусловно, и получили от этого большое удовольствие. Подлежащие уплате суммы варьировались от 150 до 400 долларов, но решили ли клиенты дело в свою пользу? Да, один из них так и поступил! Один категорически заявил, что не заплатит и цента из оспариваемой суммы, а вот остальные пять решили вопрос в пользу компании! А вот и вишенка на торте: в течение следующих двух лет мы поставили новые машины всем шести клиентам!

Этот опыт научил меня тому, – признается мистер Томас, – что в отсутствие какой-либо информации о клиенте единственная разумная мысль, которой следует руководствоваться, – это считать клиента искренним, честным, правдивым и готовым платить по счетам, если он убежден в своей правоте. Если сформулировать иначе и более понятно: люди ведут себя честно и хотят выполнять свои обязательства. Исключения из данного правила встречаются сравнительно редко, и я убежден, что даже склонные к мошенничеству в большинстве случаев поведут себя честно, если дать им понять, что считаешь их добропорядочными и справедливыми».

ПРИНЦИП 10

Взывайте к благородным мотивам.

11

Так делают в кино. Так делают в рекламе. Почему так не делаете вы?

Много лет назад Philadelphia Evening Bulletin стала объектом опасной продуманной кампании по дискредитации. Вокруг нее распространились злонамеренные слухи. Рекламодатели предупреждали, что газета более не интересна читателям, поскольку в ней слишком много рекламы и слишком мало новостей. Нужно было незамедлительно что-то предпринять. Клеветнические слухи необходимо было пресечь.

Но как?

А вот как.

Сотрудники Bulletin собрали все материалы для чтения из одного номера, вышедшего в обычный день, систематизировали и опубликовали в виде книги. Они озаглавили ее «Один день». Книга содержала 307 страниц, столько же, сколько стандартная книга в твердой обложке. Но при этом в газете все эти статьи и колонки были напечатаны в одном номере и стоили не несколько долларов, а несколько центов.

Публикация данной книги ярко подчеркнула тот факт, что газета Bulletin содержит огромный объем интересного материала для чтения. Она с большей живостью, образностью и эмоциональностью донесла данную мысль, чем могли бы страницы с цифрами и просто слова.

Сегодня время драматизаций. Одного изложения правды уже недостаточно. Правда должна подаваться в ярком, интересном, драматичном виде. Нужна зрелищность. Так делают в кино. Так делают в рекламе. И вам придется так делать, если вы хотите привлечь внимание.

Специалистам по украшению витрин прекрасно известна сила воздействия драматичности. Например, производители нового крысиного яда предоставили продавцам экспозицию с двумя живыми крысами. За неделю, в течение которой покупатели могли наблюдать за жизнью маленьких грызунов, продажи взлетели в пять раз. Крысы произвели фурор!

Излишние разговоры утомляют. Они бесполезны. Люди предпочитают действия, эффектные действия. Как выяснила National Cash Register Company, эффективность лучше всего помогает донести идеи до торговых агентов, поэтому однажды компания провела трехдневный съезд в Дейтоне в штате Огайо и потратила маленькое состояние на то, чтобы свезти туда торговых агентов со всего Американского континента. Все агенты благодарили свою счастливую судьбу, поскольку им не пришлось выслушивать ни единой лекции по искусству продаж! Ни единой! Безмолвный съезд. Все идеи представлялись в играх и миниатюрах.

Один из сотрудников, Джим Йиманс, поделился со мной историей о том, как заключил сделку благодаря увлекательной демонстрации: «На прошлой неделе я зашел в местный магазинчик и заметил, что кассовые аппараты, которые хозяин использовал, давно устарели. Я обратился к владельцу и сказал: “Знаете, сэр, вы в буквальном смысле выбрасываете деньги всякий раз, когда клиент расплачивается на кассе”. И бросил на пол пригоршню центов. Владелец тут же обратился в слух. Возможно, одни слова также не оставили бы его равнодушным, но звон рассыпающихся по полу монет принудил его бросить все дела. Мне удалось убедить его оформить заказ на замену всех старых кассовых аппаратов».

Мэри Кэтрин Вульф из Мишаваки в штате Индиана решила обсудить с начальником проблемы, возникшие на работе. Однажды утром в понедельник она попросила назначить ей встречу, но начальник заявил, что очень занят, и велел записаться у секретаря позднее на неделе. Секретарь ответила, что у начальника очень плотный график, но пообещала постараться найти свободное окошко. Вульф описывала произошедшее далее: «Всю неделю я не получала от нее известий. Когда я звонила уточнить, у нее всегда находилась причина, объ-

ясняющая, почему начальник не может меня принять. Наступило утро пятницы, а я так и не услышала ничего конкретного. Мне действительно нужно было обсудить с боссом мои проблемы до выходных, поэтому я задумалась, как же мне заставить его принять меня. В итоге я сделала следующий ход: написала ему официальное письмо, в котором отметила, что прекрасно понимаю, как чрезвычайно занят он был всю неделю, но для меня крайне важно поговорить с ним. К письму я приложила небольшую форму и конверт со своим адресом и попросила его заполнить форму или поручить секретарю и отослать обратно мне. Форма гласила: “Мэри Кэтрин Вульф, я смогу принять Вас _____ числа в _____ и смогу уделить Вам _____ минут”.

Письмо я вложила в его корзину для входящей корреспонденции в 11:00. В 14:00 я нашла в своем почтовом ящике конверт с моим адресом. Начальник лично ответил на письмо, указав, что сможет принять меня в тот же день и готов уделить мне десять минут. Мы встретились, проговорили больше часа и решили все мои проблемы.

Если бы я не обставила свою просьбу так эффектно, то, наверное, до сих пор бы ожидала встречи».

Джеймсу Бойнтону необходимо было представить пространный маркетинговый отчет. Его фирма только что завершила всестороннее исследование, связанное с ведущим брендом кольдкрема. Данные о конкуренции на рынке были нужны незамедлительно; потенциальный клиент – один из самых крупных и влиятельных в рекламном бизнесе.

И его первая попытка провалилась еще до начала презентации.

«Едва я вошел, – поясняет мистер Бойнтон, – как меня тут же втянули в бессмысленную дискуссию о методах проведения исследований. Клиент спорил, и я спорил. Он заявил, что я ошибаюсь, а я пытался доказать свою правоту.

В итоге, к собственному удовлетворению, я одержал верх, правда, время мое вышло, собеседование подошло к концу, а результаты я так и не представил.

Во второй визит я не стал утруждать себя таблицами, цифрами и данными. Я отправился к клиенту и разыграл целую сцену.

Когда я вошел в его кабинет, он говорил по телефону. Едва он закончил разговор, я открыл портфель и расставил на столе тридцать две баночки кольдкрема – все известные ему продукты – все его конкуренты.

На каждую баночку я прикрепил этикетку с описанием результатов исследования. И представлены они были кратко и образно.

Что же случилось потом? Больше не было никаких споров. Такого он еще не видел. Он стал брать банки одну за другой и читать информацию на этикетках. Между нами завязался дружеский разговор. Клиент задавал дополнительные вопросы, проявляя чрезвычайную заинтересованность. Изначально он отвел мне всего десять минут на презентацию, но вот прошли десять минут, двадцать минут, сорок минут. Через час мы все еще беседовали.

Во второй раз я излагал те же данные, что и в первый. Только сейчас я придавал им зрелищности, эффектности – и какая поразительная разница».

ПРИНЦИП 11

Придайте своим идеям эффект театральности.

12

Когда больше ничего не действует, попробуйте вот это

У Чарльза Шваба работал начальник цеха, чьи сотрудники не выполняли норму выработки.

– Почему, – допытывался Шваб, – такой талантливый руководитель не может добиться, чтобы цех работал как положено?

– Я не знаю, – ответил начальник. – Я и упрасивал, и уговаривал, ругался, давил, сыпал проклятиями, грозил увольнением. Но все без толку. Они не выполняют норму, и все тут.

Диалог состоялся в конце дня, непосредственно перед приходом ночной смены. Шваб попросил у начальника кусок мела, а затем, повернувшись к ближайшему рабочему, спросил:

– Сколько плавок вы сделали сегодня?

– Шесть.

Не говоря ни слова, Шваб нарисовал на полу мелом большую цифру 6 и ушел.

Придя на работу, ночная смена увидела на полу шестерку и заинтересовалась, что она означает.

– Сегодня приходил хозяин завода, – пояснила дневная смена. – Спросил, сколько плавок мы сделали, мы назвали шесть. Тогда он нарисовал шестерку.

На следующий день Шваб проходил через цех. Ночная смена стерла 6 и заменила ее большой 7.

Явившаяся утром в цех дневная смена увидела на полу большую семерку, нарисованную мелом. Ночная смена считает себя лучше дневной, так получается? Что ж, они покажут, как нужно работать. Рабочие засучили рукава, горя энтузиазмом, и, уходя в тот день домой, оставили на полу огромную цифру 10.

Вскоре этот цех, который долгое время числился в отстающих, опережал по производительности все остальные цеха на заводе.

Какой здесь был применен принцип?

Пусть сам Чарльз Шваб расскажет об этом: «Поставленные цели и задачи достигаются за счет соперничества, и речь идет не о корыстной наживе, а о желании превзойти других». Желание превзойти других! Вызов! Брошенная перчатка! Верный способ заинтересовать людей мужественных и сильных.

Без такого вызова Теодор Рузвельт никогда бы не стал президентом Соединенных Штатов. Мужественный Всадник, только что вернувшийся с Кубы, был выдвинут на должность губернатора штата Нью-Йорк. Оппозиция обнаружила, что он более не является жителем этого штата, и Рузвельт, испугавшись, принял решение снять кандидатуру. Томас Платт, в ту пору сенатор США от штата Нью-Йорк, бросил ему вызов. Резко повернувшись к Рузвельту, он громко воскликнул: «Неужели герой битвы при Сан-Хуан-Хилле оказался трусом?»

Рузвельт продолжил борьбу – а остальное вы знаете. Этот вызов не только изменил его жизнь, но и оказал колоссальное влияние на будущее всей нации.

«Все люди испытывают страх, но храбрецы подавляют свой страх и идут вперед, иногда навстречу смерти, но всегда навстречу победе» – так звучал девиз царской охраны в Древней Греции. Что может послужить бóльшим вызовом, чем возможность преодолеть собственные страхи?

Когда Эл Смит занимал пост губернатора штата Нью-Йорк, он оказался в весьма непростой ситуации. Тюрьма «Синг-Синг», самое печально известное исправительное учреждение к западу от Чертова острова, осталась без начальника. Сквозь тюремные стены просачивались мерзкие слухи о бесконечных скандалах. Смиуту был нужен сильный руководитель, который

мог бы железной рукой управлять «Синг-Сингом». Но кто? Он обратился к Льюису Лоуэсу из Нью-Хэмптона.

«Как ты смотришь на то, чтобы возглавить “Синг-Синг”? – весело поинтересовался Смит у стоявшего перед ним Лоуэса. – Им нужен человек с опытом».

Лоуэс был ошарашен. Он был осведомлен, каким опасным местом является тюрьма «Синг-Синг». Это было политическое назначение, обусловленное политическими капризами. Начальники долго там не задерживались – один из них продержался всего три недели. Стоило ли рисковать своей карьерой?

Видя колебания Лоуэса, Смит откинулся на стуле и улыбнулся. «Мой молодой друг, я не виню тебя за страх. Это жестокое место. Я приглашу туда кого-нибудь посильнее духом».

Смит бросил перчатку, понимаете? Лоуэсу пришлось по душе идея попробовать себя на работе для сильных духом.

Он согласился. И остался, став самым известным начальником своего времени. Его книга «20 000 лет в “Синг-Синге”» разошлась сотнями тысяч экземпляров. Радиопередачи с его участием и истории о тюремной жизни легли в основу десятков фильмов. Его принцип «очеловечивания» преступников творил настоящие чудеса в контексте тюремных реформ.

«Я ни разу не видел подтверждения тому, – утверждал Харви Файерстоун, основатель компании Firestone Tire and Rubber Company, – что хороших людей объединяют или удерживают вместе одни только деньги. Думаю, все дело в состязательном моменте».

Фредерик Херцберг, один из самых известных психологов-бихевиористов, придерживается аналогичного мнения. Он всесторонне изучал отношение к работе тысяч людей, от заводских рабочих до руководителей высшего звена. Какой, по-вашему, фактор он выделил как наиболее мотивирующий – самый стимулирующий аспект любой работы? Деньги? Хорошие условия труда? Социальный пакет? Нет, ничего из перечисленного выше. Самым главным фактором мотивации служила сама работа. Если работа захватывает и увлекает, сотрудник с удовольствием ее выполняет и, более того, стремится выполнять ее на высоком уровне.

Состязание – вот что не оставляет равнодушным любого успешного человека. Возможность самовыражения. Возможность доказать свою значимость, превзойти других, победить. Именно по этой причине существуют состязания по ходьбе, призыванию свиней или поеданию пирогов. Желание обойти других. Желание почувствовать свою важность.

ПРИНЦИП 12

Бросьте вызов.

КАК УБЕДИТЬ ЧЕЛОВЕКА ПРИНЯТЬ ВАШУ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ

в кратком изложении

ПРИНЦИП 1

Одержать верх в споре можно, только избежав его.

ПРИНЦИП 2

Высказывайте уважение чужому мнению. Никогда не говорите: «Ты ошибаешься».

ПРИНЦИП 3

Признавайте неправоту быстро и без колебаний.

ПРИНЦИП 4

Начинайте разговор в доброжелательной манере.

ПРИНЦИП 5

Сделайте так, чтобы собеседник с самого начала дважды ответил «да».

ПРИНЦИП 6

Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

ПРИНЦИП 7

Предоставьте собеседнику возможность считать идею своей.

ПРИНЦИП 8

Искренне старайтесь смотреть на все с точки зрения собеседника.

ПРИНЦИП 9

Выказывайте понимание идеям и желаниям собеседника.

ПРИНЦИП 10

Взывайте к благородным мотивам.

ПРИНЦИП 11

Придайте своим идеям эффект театральности.

ПРИНЦИП 12

Бросьте вызов.

Часть четвертая

Будьте лидером: как менять людей, не обижая и не вызывая негодования

1

Если вам приходится указывать на ошибку, вот с чего следует начать

Перед бритьем парикмахер намыливает посетителя. Именно так поступил Уильям Маккинли в 1896 году, когда баллотировался на пост президента. Один из видных республиканцев того времени написал предвыборную речь, с которой, по его мнению, не могли сравниться Цицерон, Патрик Генри и Дэниэл Уэбстер, вместе взятые. С невероятным пафосом политик произнес свою бессмертную речь Маккинли. В ней, безусловно, имелись свои плюсы, но в целом она никуда не годилась. Она бы вызвала целый шквал критики. Маккинли не хотелось задевать чувства автора и гасить его неукротимый энтузиазм, но ему предстояло сказать нет. Обратите внимание, насколько тонко и дипломатично он действовал.

«Мой друг, это блестящая речь, поистине феерическая, – начал Маккинли. – Никто бы не подготовил речи лучше этой. Она бы идеально подошла для многих случаев, но уместна ли она будет в данной ситуации? Какой бы здоровой вы ее ни считали, я обязан оценивать ее эффект с учетом мнения партии. Предлагаю вам переписать ее в соответствии с моими рекомендациями и прислать мне копию».

Политик последовал его совету. Маккинли отредактировал и помог переписать его вторую речь, и впоследствии автор стал одним из самых плодотворных составителей речей той избирательной кампании.

Всегда намного проще выслушивать отрицательные отзывы после похвалы или признания заслуг.

Далее приводится второе самое известное письмо, написанное Авраамом Линкольном. (В самом известном, адресованном миссис Биксби, он выражал соболезнования по поводу смерти в сражении ее пяти сыновей.) Наверное, Линкольн набросал его за пять минут, но в 1926 году оно было продано на аукционе за двенадцать тысяч долларов, что, кстати сказать, превышает накопления Линкольна за полвека тяжелого труда. Письмо, о котором идет речь, написано генералу Джозефу Хукеру 26 апреля 1863 года в самый сложный период Гражданской войны. В течение восемнадцати месяцев армия Линкольна под предводительством генералов терпела одно трагическое поражение за другим. Бессмысленная и глупая человеческая мясорубка. Нация пребывала в смятении. Тысячи солдат дезертировали из армии, и даже сенаторы-республиканцы в негодовании требовали отставки Линкольна. «Мы на грани краха, – говорил Линкольн. – Мне кажется, от нас отвернулся Всемогущий. Я не вижу даже проблеска надежды». Вот в такой период тягостной скорби и хаоса и появилось на свет данное послание.

Я привожу здесь упомянутое письмо, так как оно показывает, как Линкольн пытался повлиять на строптивого генерала, когда судьба всей нации могла зависеть от его действий.

Вероятно, это самое резкое письмо Линкольна, написанное им после вступления на должность президента, тем не менее вы увидите, что он сперва похвалил генерала Хукера и только потом перешел к его грубым промахам.

Да, это были грубые промахи, но Линкольн не использовал подобные формулировки. Он выражался более сдержанно, более дипломатично: «Вам будет лучше знать о некоторых

фактах, из-за которых я не могу быть вполне доволен Вами». Вот что называется деликатность! И тактичность!

Итак, вот что Линкольн написал Джозефу Хукеру:

Генерал, я поставил Вас во главе Потомакской армии. Для этого у меня было достаточно оснований. Тем не менее Вам будет лучше знать о некоторых фактах, из-за которых я не могу быть вполне доволен Вами.

Я знаю, что Вы храбрый и искусный воин, и это мне, конечно, нравится. Я знаю также, что Вы не путаете политику со своими военными обязанностями, и в этом Вы поступаете правильно. Это ценное, если не сказать необходимое, для командующего качество.

Вы честолобивы – это качество, которое в разумных пределах приносит больше пользы, нежели вреда. Но, на мой взгляд, в период командования армией генералом Бернсайдом Вы дали волю собственным амбициям и всячески ему противодействовали. Тем самым Вы нанесли огромный урон стране, а также одному из самых заслуженных и достойных военных и Вашему однополчанину.

До меня недавно дошли слухи – и у меня нет оснований им не верить – о Вашем высказывании, будто армии и правительству нужен диктатор. Разумеется, командование было Вам передано не благодаря ему, но вопреки.

Только победоносные генералы назначают диктаторов. Я требую от Вас победы и готов рисковать возможностью диктатуры.

Вы получите всемерную поддержку правительства, и это будет не больше и не меньше, чем та поддержка, которая оказывалась и будет оказываться всем командующим. Я очень боюсь, что Ваша критика действий командующего, приведшая к подрыву у солдат доверия к нему, теперь обратится против Вас. Я окажу Вам содействие и всеми возможными средствами помогу Вам избавиться от недоверия.

Ни Вы, ни Наполеон, будь он жив, ничего хорошего не могли бы сделать с армией, в которой преобладают такие настроения. Берегитесь необдуманных решений, но будьте энергичны, крайне бдительны, идите вперед и приносите нам победы.

Вы не Маккинли и не Линкольн. Вам наверняка интересно, сгодится ли данный подход для повседневных деловых ситуаций. Сгодится ли?

Давайте рассмотрим случай с У. П. Гоу из Wark Company в штате Филадельфия. Wark Company подписала контракт о строительстве и проведении отделочных работ крупного административного здания в Филадельфии к определенному сроку. Строительство шло своим чередом, здание было практически завершено, когда неожиданно субподрядчик, занимавшийся бронзовыми украшениями на фасаде здания, заявил, что не успевает закончить свою работу в срок. Что?! Сдача здания откладывается! Огромная неустойка! Колоссальные убытки! И все из-за одного человека!

Междугородние телефонные звонки. Споры. Жаркие дебаты. Все тщетно. Мистер Гоу был отправлен в Нью-Йорк, чтобы схватиться с бронзовым львом в его логове.

– Вы знаете, что в Бруклине вы единственный человек с такой фамилией? – поинтересовался мистер Гоу у президента компании-субподрядчика вскоре после знакомства.

Президент удивленно ответил:

– Нет, я понятия не имел.

– Когда я сошел сегодня утром с поезда, – пояснил Гоу, – то поискал ваш адрес в телефонном справочнике, и вы оказались единственным жителем Бруклина с такой фамилией.

– Первый раз об этом слышу, – заметил субподрядчик и с интересом принялся листать телефонный справочник. – Это необычная фамилия, – произнес он с гордостью. – Моя семья переехала из Нидерландов в Нью-Йорк почти двести лет назад.

Он еще несколько минут рассказывал о семье и предках. Когда он замолчал, мистер Гоу выразил восхищение размерами его завода и отметил, насколько выгодно тот отличается от других посещенных им заводов:

– Мне редко приходилось видеть более чистые и аккуратные заводы по производству бронзы.

– Я всю жизнь строил этот бизнес, – признался субподрядчик. – И очень им горжусь. Не хотите ли осмотреть завод?

Во время экскурсии мистер Гоу сделал комплимент системе производства, пояснив, почему она, по его мнению, превосходит системы, принятые у конкурентов. Гоу также прокомментировал некоторые необычные аппараты, как оказалось, изобретенные самим субподрядчиком. Он долго демонстрировал мистеру Гоу, как работают эти аппараты и какие великолепные изделия производят. Затем настоял на том, чтобы пригласить гостя на обед. До сих пор, заметьте, Гоу ни слова не произнес об истинной цели своего визита.

После обеда субподрядчик предложил:

– Давайте же перейдем к делу. Естественно, я понимаю, зачем вы приехали. Но не ожидал, что наша встреча окажется столь приятной. Можете возвращаться в Филадельфию. Обещаю, что ваш заказ будет изготовлен и доставлен, даже если мне придется отложить все другие заказы.

Мистер Гоу добился желаемого без единой просьбы. Изделия прибыли вовремя, и здание было закончено точно в срок, указанный в договоре.

Можно ли было бы рассчитывать на подобный исход, если бы мистер Гоу стал агрессивно насаждать, как обычно поступают в таких ситуациях?

Если работа нового сотрудника не дотягивает до принятых стандартов, многие начальники первым делом порываются поручить задание тому, кто может с ним справиться. Но Дороти Врублевски, директор филиала Fort Monmouth Credit Union в Нью-Джерси, не желала ставить крест на неопытном кассире. «Недавно мы наняли молодую женщину в качестве практиканта-кассира. Она замечательно работала с клиентами, аккуратно и умело проводила разовые операции. Проблема возникла в конце рабочего дня, когда потребовалось свести баланс.

Ко мне пришла главный кассир и настоятельно советовала уволить эту женщину: “Она всех задерживает, потому что слишком медленно сводит баланс. Я уже не один раз ей все показала, но до нее ничего не доходит. Нужно с ней распрощаться”.

На следующий день я наблюдала, как практикантка быстро и четко выполняет обычные рутинные операции и очень приветливо общается с клиентами.

Не потребовалось много времени, чтобы выяснить, почему у нее возникли затруднения с подведением баланса. После закрытия отделения я подошла к ней поговорить. Было видно, что она расстроена и нервничает. Я похвалила сотрудницу за дружелюбие и вежливость и высоко оценила ее аккуратность и скорость в работе. Потом предложила повторить процедуру, которую мы используем при подведении баланса по кассовым аппаратам. Как только женщина почувствовала мою в ней уверенность, она с легкостью следовала моим указаниям и вскоре в полной мере овладела данной операцией. С тех пор у нас не возникало с ней никаких проблем».

Начинать беседу с похвалы все равно что делать укол обезболивающего перед лечением зубов. Зубы пациенту сверлят, однако лекарство снимает боль. Руководитель использует...

ПРИНЦИП 1

Начинайте с похвалы и честного благоприятного отзыва.

2

Как критиковать и не вызывать при этом ненависти

Однажды утром, проходя по своему сталелитейному заводу, Чарльз Шваб наткнулся на нескольких куривших рабочих. Причем курили они прямо под табличкой «Не курить». Думаете, Шваб ткнул пальцем в табличку и спросил: «Вы что, читать не умеете?» О нет, только не Шваб. Он подошел к рабочим, протянул каждому по сигаре и сказал: «Я буду крайне признателен, если вы выкурите их на улице». Они прекрасно понимали, что владелец завода знает о нарушении ими правила, и восхищались им, ведь он не проронил об этом ни слова, а наоборот, сделал им маленький подарок и дал почувствовать свою значимость. Согласитесь, разве можно не восхищаться таким человеком?

Джон Уонамейкер использовал тот же прием. Уонамейкер ежедневно обходил свой огромный магазин в Филадельфии. Однажды он заметил покупателя, ожидавшего продавца возле прилавка. Никто из сотрудников не обращал на него ни малейшего внимания. Продавцы? О, они были чрезвычайно заняты в дальнем конце магазина, весело болтая друг с другом. Уонамейкер молча скользнул за прилавок, обслужил покупателя и, проходя мимо продавцов, протянул им покупку для упаковки.

Уонамейкер предпочел показать, чего хочет, а не устно критиковать сотрудников. Однако бывают моменты, когда ситуация требует более прямолинейного подхода. И хотя имеются тактичные способы изложить свое желание, одно коротенькое слово может зарубить на корню все добрые намерения. Это слово «но». Слово-отрава. Оно выражает критику под видом комплимента и незаметным образом маскирует истинное содержание фразы. «Милое платье, но этот цвет тебя не красит» или «Ты блестяще справился с последним тестом, но все еще отстаешь от остальных». Одно крохотное слово – а какая колоссальная разница. Там, где появляется «но», похвала, какая бы она ни была искренняя, оказывается не более чем введением к тому, что вы действительно хотите сказать. Когда им пытаются подсластить пилюлю, искренняя поначалу похвала пахнет скисшим молоком. Слово «но» означает нечто неприятное, и объекту похвалы это прекрасно известно.

Исключите это слово из своей речи! Придумайте более честный способ изложить свою мысль.

Восьмого марта 1887 года скончался мэтр изящной словесности Генри Уорд Бичер. На освободившееся со смертью Бичера место уже в следующее воскресенье пригласили Лаймена Эббота. Желавший показать себя с лучшей стороны, Эббот писал, переписывал и шлифовал проповедь с невероятной тщательностью, достойной Флобера. Готовую проповедь он прочел жене. Текст был слабый – как и большинство заранее написанных речей. Если бы женщина не была столь умна, она бы ответила: «Лаймен, это ужасно. Никуда не годится. Ты вгонишь слушателей в сон. Эта проповедь больше похожа на отрывок из энциклопедии. После стольких лет служения тебе бы следовало это понимать. Ради всех святых, почему ты не можешь говорить как нормальный человек? Почему не можешь быть естественным? Ты опозоришься, если станешь это читать».

Так она *могла бы* выразиться. И если бы такие слова слетели с ее уст, вы знаете, что бы произошло потом. И она тоже это знала. Поэтому жена Эббота просто заметила, что из этой проповеди получилась бы отличная статья для North American Review. Другими словами, она и похвалила проповедь, и в то же время ненавязчиво намекнула, что та не подойдет для устного выступления. Лаймен Эббот намек уловил, разорвал тщательно подготовленную речь и выступал без письменных заметок.

Если вы хотите эффективно исправлять чужие ошибки...

ПРИНЦИП 2

Привлекайте внимание людей к их ошибкам не напрямую.

3

Сперва упомяните собственные ошибки

Моя племянница, Джозефина Карнеги, приехала в Нью-Йорк, чтобы работать моим секретарем. Опыта работы у девятнадцатилетней девушки, три года назад окончившей школу, не было почти никакого. Позже она стала одним из самых профессиональных секретарей, но поначалу ей, конечно же, было куда расти. Однажды, принявшись критиковать Джозефину, я сказал себе: «Минутку, Дейл Карнеги, погоди минутку. Ты в два раза старше племянницы. И делового опыта у тебя в десять тысяч раз больше. На каком основании ты ожидаешь от нее такой же позиции, суждений, находчивости? И, кстати сказать, Дейл, а чем ты занимался в девятнадцать? Вспомни все глупые ошибки и промахи. Вспомни, как тебя угораздило совершить вот это... и вот то».

Честно и беспристрастно поразмыслив над этим вопросом, я пришел к выводу, что достижения Джозефины в девятнадцать превышают мои собственные в таком же возрасте и что – мне пришлось с сожалением констатировать – я недооцениваю ее заслуги.

С тех пор, когда у меня возникало желание привлечь внимание Джозефины к ошибке, я начинал такими словами: «Ты ошиблась, Джозефина, но, видит Бог, эта ошибка не хуже тех, что совершал я сам. Способность здраво рассуждать не дается от рождения, она приходит только с опытом. В свои годы ты лучше, чем я был в том же возрасте. За мной числится множество дурацких ошибок, поэтому я не имею ни малейшего желания критиковать тебя или кого бы то ни было. Но ты не думаешь, что было бы разумнее сделать так-то и так-то?»

Выслушивать описание своих проступков не так тяжело, если обвинитель смиренно признает, что сам далек от совершенства.

Обладатель безупречных манер князь Бернгард фон Бюлов осознал острую необходимость в этом еще в 1909 году. В тот период фон Бюлов занимал пост рейхсканцлера Германии, а правил страной Вильгельм II – тщеславный, высокомерный последний германский император, создавший армию и флот, которые, как он хвалился, могут одолеть самого грозного противника.

И вот случилось нечто совершенно неслыханное. Кайзер сделал заявления, абсурдные заявления, которые потрясли континент и породили вспышки гнева по всему миру. Усугубляло ситуацию еще и то, что кайзер сделал эти неразумные, хвастливые, нелепые заявления публично, находясь в гостях в Англии. Более того, он дал высочайшее согласие напечатать их в *Daily Telegraph*. Вильгельм, в частности, заявил, что он единственный из немцев испытывает дружеские чувства к англичанам, что он усиливает флот для отражения угрозы со стороны Японии, что исключительно благодаря ему Англия не была повержена Россией и Францией, что только *его* военный план позволил англичанам под командованием лорда Робертса одержать победу над бурами в Южной Африке, и т. д., и т. д.

За последние сто лет ни разу еще столь поразительные слова не слетали с уст европейского правителя в мирное время. Весь континент гудел от негодования, словно пчелиный улей. Англия пришла в ярость, немецкие политики – в ужас. Пребывая в полнейшем смятении, кайзер запаниковал и предложил рейхсканцлеру фон Бюлову взять вину на себя. Да, он хотел, чтобы фон Бюлов объявил, что несет ответственность за все сказанное, поскольку именно он посоветовал своему императору произнести эти ужасные слова.

– Но Ваше Величество, – запротестовал фон Бюлов. – Мне кажется совершенно невозможным, чтобы кто-нибудь в Германии или Англии поверил, будто я мог посоветовать Вашему Величеству нечто подобное.

Едва он это произнес, как тут же осознал, какую кошмарнейшую оплошность допустил. Кайзер чуть не лопнул от ярости.

– Ты считаешь меня ослом, способным на ошибки, которые сам бы никогда не совершил! – закричал он.

Фон Бюлов понимал, что следовало бы сперва похвалить, а потом порицать, но, поскольку было уже поздно, он сделал еще один блестящий ход: похвалил после порицания. И случилось чудо.

– Я далек от подобных предположений, – уважительно заметил он. – Ваше Величество превосходит меня во многих отношениях: не только, разумеется, в военно-морском деле, но и в естественных науках. Я нередко с восхищением слушаю ваши разъяснения по поводу устройства барометра, или беспроводного телеграфа, или рентгеновских лучей. Я постыдно невежествен во всех областях естествознания, совершенно не разбираюсь в физике или химии и не способен объяснить простейшие природные явления. Но зато я обладаю определенными познаниями в истории и, возможно, некоторыми качествами, полезными в политике и особенно в дипломатии.

Кайзер просиял. Фон Бюлов похвалил его. Фон Бюлов спел ему такие дифирамбы и принизил себя. После этого кайзер мог простить все что угодно.

– Разве я не говорил всегда, – вскричал он с воодушевлением, – что мы с тобой идеально дополняем друг друга? Мы должны держаться вместе и будем держаться!

Он пожал руку фон Бюлову, причем не один, а несколько раз. И позже в тот же день, все еще горя энтузиазмом, воскликнул, потрясая кулаками: «Если хоть кто-нибудь скажет одно дурное слово о князе фон Бюлове, я дам ему в нос».

Фон Бюлов спасся, но, каким бы умным дипломатом он ни был, он все-таки допустил одну ошибку: ему следовало бы начать с собственных недостатков и превосходства Вильгельма, а не намекать на то, что кайзер – выживший из ума глупец, которому нужен опекун.

Если всего несколько фраз, принижающих одну сторону и восхваляющих другую, могут превратить надменного, оскорбленного кайзера в преданного друга, представьте только, на что способны смирение и похвала в обычном повседневном общении. При разумном использовании они творят чудеса в человеческих отношениях.

Признание собственных ошибок – даже если те остались неисправленными – помогает убедить людей изменить свое поведение.

Мудрый руководитель следует данному принципу:

ПРИНЦИП 3

Прежде чем критиковать другого, упомяните собственные ошибки.

4

Никому не нравится исполнять приказы

Однажды мне выпала честь обедать с мисс Идой Тарбелл, биографом и журналистом-следователем. Когда я сообщил ей, что работаю над данной книгой, мы принялись обсуждать важное умение ладить с людьми. И тогда мисс Ида рассказала мне, что в процессе написания биографии Оуэна Юнга, основателя компании RCA, она брала интервью у человека, три года проработавшего с мистером Юнгом в одном офисе. По словам этого человека, он ни разу не слышал, чтобы Юнг хоть раз отдал кому-нибудь прямой приказ. Он всегда предлагал, но никогда не приказывал. Оуэн Юнг никогда не говорил, к примеру, «Сделайте то-то или то-то» или «Не делайте то-то или то-то», а формулировал следующим образом: «Может быть, подумаете над этим?» или «Как думаете, подойдет ли такой вариант?» Надиктовав письмо, он нередко интересовался: «Что вы думаете по этому поводу?» Просматривая письмо одного из помощников, он, бывало, предлагал: «Может быть, если мы сформулируем таким образом, текст будет звучать лучше?» Он всегда предоставлял сотрудникам возможность самостоятельно справиться с заданиями, никогда не указывал и не стоял над душой, чтобы подчиненные могли учиться на собственных ошибках.

Подобный подход облегчает человеку исправление допущенных ошибок, позволяет ему сохранить лицо и придает ему чувство собственной значимости. Такой метод пробуждает желание сотрудничать, а не бунтовать.

Возмущение, вызванное резким приказом, может сохраняться долгое время, даже если приказом хотели исправить очевидно неблагоприятную ситуацию. Дэн Сантарелли, учитель в профессиональной школе Вайоминга в штате Пенсильвания, рассказывал, как какой-то ученик перекрыл вход в одну из мастерских школы, припарковав машину в неподобающем месте. Один из учителей ворвался в класс и громко закричал: «Чья машина стоит поперек дороги?» Когда отозвался владелец, учитель завопил: «Сейчас же убери машину, иначе я привяжу к ней цепь и утащу куда подальше!»

Тот ученик был не прав. Не следовало парковать автомобиль там, где это запрещено. Но с того дня не только он сам неприязненно воспринимал все действия учителя, но и остальные ученики класса всячески затрудняли ему работу.

Как мог учитель повести себя иначе? Спокойно и вежливо уточнив, кто владелец автомобиля, он мог бы сказать: «Это симпатичная машина, сынок, но она будет отбуксирована, если останется стоять на прежнем месте. Нам нужен свободный доступ к мастерским, поэтому мы принимаем жесткие меры в борьбе с неправильной парковкой». В таком случае ученика даже не пришлось бы просить отогнать машину. Он бы сам пулей помчался, чтобы спасти и ее, и свой кошелек от возмещения расходов на отбуксировку, да еще и поблагодарил бы учителя за своевременное предупреждение!

Если приказ предваряется вопросами, он не только звучит более приемлемо, но и стимулирует креативность у тех, к кому обращен. Люди с большей охотой выполняют приказ, если участвуют в принятии решения, на основании которого и было отдано распоряжение, и с меньшей вероятностью сопротивляются при его исполнении.

Когда Йену Макдональду из Йоханнесбурга в Южной Африке, директору небольшого завода по производству высокоточных машинных деталей, выпала возможность принять очень большой заказ, он был уверен, что не успеет к обещанному сроку. Уже взятые в производство другие заказы и сжатые сроки по новому договору делали невозможным выполнение работы.

Вместо того чтобы торопить сотрудников и раздавать указания направо и налево, Макдональд созвал всех, объяснил ситуацию и признался, как много и для компании, и для сотрудников значит выполнение этого заказа в срок. А затем начал задавать вопросы:

- Что мы можем предпринять, чтобы разобраться с заказом?
- Может ли кто-то предложить иные способы выполнения работы, которые позволили бы нам уложиться в срок?
- Имеется ли возможность скорректировать часы работы или перераспределить обязанности?

Сотрудники выдвигали множество идей и настаивали на том, чтобы взять заказ. Они с воодушевлением подошли к работе, благодаря чему заказ был выполнен и сдан точно в оговоренное время.

Эффективный руководитель пользуется следующим принципом:

ПРИНЦИП 4

Задавайте вопросы, вместо того чтобы отдавать прямые приказы.

5

Позвольте собеседнику сохранить лицо

Несколько лет назад General Electric Company столкнулась с неприятной необходимостью – увольнением Чарльза Штайнметца с должности начальника отдела. Штайнметц, истинный гений во всем, что касалось электричества, был никудышным главой отдела технических расчетов. Тем не менее компания не желала потерять этого незаменимого, но исключительно обидчивого сотрудника. И руководство предложило ему новую должность. Его назначили инженером-консультантом General Electric Company – новое название для прежних обязанностей, а во главе отдела поставили другого человека.

Штайнметц был счастлив.

Так же как и руководители компании. Они ловко провернули увольнение своей излишне эмоциональной звезды и предотвратили бурю, позволив ему не уронить достоинства.

Позволить не уронить достоинства! Как же это жизненно важно! И как мы редко задумываемся об этом! Мы грубо попираем чужие чувства, настаиваем на своем, придираемся, угрожаем, критикуем ребенка или сотрудника в присутствии других, даже не представляя, как раним их самолюбие. А ведь несколько минут внимания, пара ласковых слов, искреннее понимание позиции собеседника могли бы сделать удар не столь болезненным!

Давайте вспомним об этом, когда в следующий раз столкнемся с неприятной необходимостью уволить сотрудника или сделать ему выговор.

«Увольнение сотрудников никому не доставляет радости. А быть уволенным – дело совсем печальное. (Я привожу отрывок из письма, написанного мне дипломированным бухгалтером Маршаллом Грейджером.) Наш бизнес по большей части сезонный. Поэтому мы вынуждены прощаться со многими людьми, после того как спадет ажиотаж, вызванный подачей налоговых деклараций.

В нашей профессии бытует одна поговорка: “Никто не любит орудовать топором”. И поэтому у нас выработалась привычка разделяться с неприятной обязанностью как можно быстрее. Обычно разговор протекает следующим образом: “Садитесь, мистер Смит. Отчетный период закончился, и мы больше не можем предложить вам никаких заданий. Разумеется, вы понимали, что это временная работа на загруженный период, и т. д., и т. д.”.

От этих слов люди испытывали разочарование, им казалось, что их выбросили за борт. Большинство из них занимаются бухгалтерией всю жизнь, и они не питают особой любви к фирме, которая так легко выкидывает их за ненадобностью.

Недавно я решил увольнять временных сотрудников с большей тактичностью и уважением. И приглашал каждого из них только после того, как тщательно проанализировал его работу в течение зимы. При встрече я говорил что-то вроде: “Мистер Смит, вы прекрасно работали (если так и было). Мы посылали вас в Ньюарк, задача перед вами стояла непростая. Хоть вам и пришлось работать в стрессовых условиях, вы блестяще справились, и мы хотим, чтобы вы знали, как фирма гордится вами. Вы замечательный специалист и достигнете многого, где бы ни работали. Фирма в вас верит, переживает за вас и поддерживает, и мы хотим, чтобы вы об этом не забывали”.

Какой эффект эти слова производили на собеседников? Люди выходили из моего кабинета не с таким тяжелым сердцем из-за увольнения. Им уже не казалось, что их выбросили за борт. Они понимали, что, будь у нас для них работа, мы бы оставили их в штате. И когда нам снова потребуется их помощь, они вернутся с чувством глубокой личной симпатии».

Покойный Дуайт Морроу обладал сверхъестественной способностью примирять враждующих, готовых вцепиться друг другу в горло. Как ему это удавалось? Он тщательно выискивал, что было правильным и справедливым у каждой из сторон, а потом хвалил, подчеркивал

эти качества, говорил о них во всеуслышание. И чем бы ни заканчивалось дело, он никогда не обвинял ни одну из сторон.

Известная любому арбитру истина: позвольте человеку сохранить лицо. Даже если мы правы на сто процентов, а собеседник в корне не прав, мы лишь уязвим его самолюбие, поставив в унижительное положение. Легендарный французский авиатор и писатель Антуан де Сент-Экзюпери писал: «Я не имею права говорить и делать то, что принижает человека в его собственных глазах. Важно не то, что я думаю о нем, а то, что он думает сам о себе. Унижение достоинства другого человека – это преступление».

Настоящий руководитель всегда помнит:

ПРИНЦИП 5

Позвольте человеку сохранить лицо.

6

Как подвигнуть людей на успех

Пит Барлоу был моим старым приятелем. Постоянно разъезжая с передвижными цирками и театрами, он давал представление с пони и собаками. Мне нравилось наблюдать, как Пит тренирует новых собак, и я заметил, что, как только собака демонстрировала малейшие успехи, Пит гладил ее, давал ей печенье и всячески ее нахваливал.

Здесь нет ничего нового. Дрессировщики животных веками пользуются данным методом.

Так почему мы не задействуем тот же здравый смысл, когда пытаемся изменить поведение людей? Почему не предлагаем мясную косточку вместо кнута? Почему не хвалим, а осуждаем? Давайте же отмечать даже маленькие успехи. Так мы побуждаем другого человека стремиться к дальнейшему совершенствованию.

В автобиографии психолог Джесс Лэйр пишет: «Похвала для человеческого духа все равно что солнечный свет для растения, и человеческий дух не может расти и развиваться без нее. И тем не менее большинство из нас всегда готовы излить на своих ближних холодные волны критики, не желая вместе с тем подарить им теплый свет похвалы».

Оглядываясь назад, я вспоминаю те моменты, когда пара одобрительных слов кардинально изменила все мое будущее. Можете ли вы сказать то же самое о своей жизни? История пестрит поразительными примерами чудодейственной силы похвалы.

В начале XIX века один молодой житель Лондона страстно мечтал стать писателем. Но казалось, все оборачивается против него. Он проучился в школе всего четыре года. Его отец оказался в тюрьме из-за того, что не мог расплатиться с долгами, и юноше часто приходилось голодать. Наконец он нашел работу по наклеиванию этикеток на банки с ваксой для обуви. Работать приходилось на кишачем крысами складе, а спать – на убогом чердаке с двумя другими мальчиками – беспризорниками из лондонских трущоб. Он настолько в себя не верил, что свою первую рукопись опустил в почтовый ящик глубокой ночью, опасаясь насмешек. Ему постоянно отказывали. Наконец настал великий день: одна из рукописей была принята. Правда, ему не заплатили за нее ни гроша, но редактор похвалил произведение. Один редактор оценил его талант. Молодой человек был так потрясен, что бесцельно блуждал по улицам, а по его щекам катились слезы.

Эта похвала, признание, которое нашло выражение в публикации одного творения, изменило всю жизнь молодого человека. Не получи он поощрение, возможно, он так и провел бы остаток жизни на кишачем крысами складе. Вы наверняка слышали имя юноши. Его звали Чарльз Диккенс.

Много лет назад десятилетний мальчик работал на фабрике в Неаполе. Он мечтал стать певцом, однако его первый учитель охладил его пыл. «Ты не можешь петь, – заявил он. – У тебя совершенно нет голоса. Как будто ветер хлопает ставнями».

Но его мать, бедная крестьянка, обняла мальчугана, похвалила и заверила, что он может петь, что она видит успехи. Ей приходилось ходить босиком, чтобы копить деньги и оплачивать ему уроки музыки. Похвала и ободрение матери изменили жизнь мальчика по имени Энрико Карузо, который стал самым великим и известным оперным певцом своего времени.

Другой юноша работал в Лондоне продавцом у торговца мануфактурой. Ему приходилось вставать в пять утра, наводить порядок в магазине и трудиться по четырнадцать часов в день. Это была работа на износ, и он ненавидел ее всей душой. Два года спустя он больше не мог выносить такого существования, и однажды утром встал и, даже не позавтракав, отправился за двадцать четыре километра к матери, работавшей экономкой.

Он пребывал в отчаянии. Умолял мать. Плакал. Клялся, что убьет себя, если останется в магазине еще хоть немного. Затем он написал длинное душераздирающее письмо бывшему

школьному учителю, в котором жаловался, что сердце его разбито и он не желает больше жить. Старый учитель приободрил его, заверив, что молодой человек весьма умен и способен на большее, а потом предложил ему место учителя.

Эта похвала изменила жизнь юноши и оказала колоссальное влияние на английскую литературу. Ибо в дальнейшем молодой человек написал огромное количество бестселлеров и заработал на них свыше миллиона долларов. Думается, вы о нем слышали. Его имя Герберт Джордж Уэллс.

Использование похвалы вместо критики является базовым принципом учения Берреса Скиннера. Один из самых влиятельных психологов XX века в ходе экспериментов с участием животных и людей доказал, что при сведении критики к минимуму и усилении похвалы положительные свойства в людях укрепляются, а отрицательные за отсутствием внимания ослабевают.

Кит Роупер из Вудланд-Хиллз в штате Калифорния применил упомянутый принцип в ситуации, имевшей место в его компании. Однажды к нему в типографию поступили материалы очень высокого качества. Отвечал за них только что принятый работник, с трудом осваивавшийся на новом месте. Его начальник высказывал недовольство, как тот сам выражался, негативным отношением к работе и всерьез подумывал об увольнении подчиненного.

Узнав о сложившейся ситуации, мистер Роупер лично приехал в типографию и побеседовал с молодым человеком, рассказал, что высоко оценил полученные материалы, отметил, что это лучшая работа, которая выполнялась в типографии за последнее время. Он в деталях расписал, почему считает эту работу превосходной и насколько важен вклад молодого человека в компанию.

Как вы считаете, эта беседа повлияла на отношение молодого типографа к компании? За несколько дней он кардинально изменился. Он пересказал этот разговор нескольким другим сотрудникам, сообщив, что компания по-настоящему ценит качественную работу. И с тех пор он стал лояльным и усердным работником.

Мистер Роупер не просто польстил молодому типографу и отделался стандартной похвалой. Он конкретно перечислил моменты, которые так выгодно отличают работу последнего. Его похвала была более весомой именно потому, что он выделил *конкретные* достижения, а не обошелся общими лестными комментариями. Всем приятно, когда их хвалят, но когда похвала персонализирована, она воспринимается как искренность, а не попытка манипулирования.

Помните: все мы жаждем признания и высоких оценок и сделаем почти все что угодно, чтобы их получить. Но никому не нужна неискренность. Никому не нужна фальшь.

Позвольте мне повторить: изложенные в данной книге принципы эффективны, только если идут от чистого сердца. Я не предлагаю хитрые приемчики, а веду речь о новом образе жизни.

Я говорю о том, как изменить людей. Если мы с вами будем вдохновлять людей, с которыми вступаем в контакт, реализовывать скрытые в них таланты, то добьемся много больше, чем просто изменение. Мы сможем в буквальном смысле преобразить их.

Преувеличение? Прочтите эти мудрые слова, принадлежащие Уильяму Джеймсу, одному из самых выдающихся психологов и философов Америки:

«По сравнению с тем, кем мы должны были бы стать, мы пробудились лишь наполовину. Мы задействуем лишь малую толику наших физических и умственных ресурсов. В широком смысле индивидуум живет, не выходя за пределы своих минимальных возможностей. Он обладает разнообразными способностями, которым обычно не находит практического применения».

Да, вы, тот, кто читает эти строки, наделены различными способностями, которые не используете. И одной из них является магическая способность хвалить людей и побуждать их раскрывать таящиеся внутри них таланты.

Талант чахнет от критики и расцветает от одобрения. Чтобы стать успешным руководителем, применяйте...

ПРИНЦИП 6

Хвалите малейшее достижение, каждый удачный шаг. «Не скупитесь на одобрение и щедро расточайте похвалу».

7

Как корабль назовешь...

Есть такое выражение «Как корабль назовешь, так он и поплывет». Оно означает, что мы реагируем на мнения и представления окружающих о нас. Если молодого человека обзовут хулиганом или преступником, можно быть уверенным в том, что он оправдает подобную репутацию! А что, собственно говоря, ему помешает? На нем уже поставили крест, и ему больше нечего терять.

Но что произойдет, если кто-то попытается найти в нем нечто хорошее, доброе и светлое, что можно было бы взлелеять и взрастить? У каждого найдется хотя бы одно достойное качество, за которое его можно уважать. Так почему бы не помочь людям продемонстрировать свои сильные качества, вместо того чтобы придирааться к их слабостям?

Учительница четвертого класса миссис Рут Хопкинс из Бруклина в Нью-Йорке блестяще претворила в жизнь этот метод. В первый учебный день она с энтузиазмом и радостным предвкушением от нового учебного года просмотрела классный журнал. Но, ознакомившись со списком учеников, она впала в уныние. В этом году в ее класс попал Дикий Томми, самый известный школьный хулиган.

Его последняя учительница непрерывно жаловалась на него коллегам, директору и всякому, кто готов был ее выслушать, но все безрезультатно. Томми был не просто непослушным ребенком; из-за него в классе возникали серьезные проблемы с дисциплиной. Он затевал драки с другими учениками, дерзил учителю и по мере взросления вел себя все отвратительнее. Единственным положительным его свойством было умение схватывать материал на лету и быстро в нем разбираться.

Миссис Хопкинс решила не откладывать проблему по имени Томми в долгий ящик. Приветствуя своих новых учеников, она к каждому из них обращала короткий комментарий: «Роуз, какое у тебя чудесное платье», «Алиша, я слышала, ты замечательно рисуешь». Когда очередь дошла до Томми, учительница посмотрела ему прямо в глаза и сказала: «Томми, я знаю, ты прирожденный лидер. Я прошу тебя помочь мне вывести этот класс на первое место во всей параллели».

На протяжении последующих нескольких дней учительница всячески хвалила все, что делал мальчик, подчеркивая, какой он умный и талантливый. При столь высокой и лестной оценке даже девятилетний мальчишка не мог ее подвести – и он не подвел.

Однажды мне довелось пообщаться с сотрудником Exchange Buffet, сети из двадцати шести кафе самообслуживания, которые работали по принципу доверия. Сеть Exchange Buffet была открыта пятьдесят лет назад и никогда не выдавала посетителям чеков. На выходе вы просто перечисляли кассиру съеденное и производили оплату.

– Неужели у вас никто не следит за посетителями? – удивленно спросил я у служащего. – Ведь не все люди честны!

– Никто не следит, – подтвердил тот. – Может быть, некоторые действительно обманывают, на самом деле мы точно не знаем. Но мы видим, что система работает. В противном случае вряд ли мы бы продержались в этом бизнесе полстолетия!

Кафе Exchange Buffet дает своим клиентам понять, что считает их людьми порядочными, с тем чтобы каждый из них: богатый, бедный, попрошайка, воришка – соответствовал возложенным на него ожиданиям честного поведения.

А что делать, если обычно добросовестный работник вдруг начинает халтурить? Разумеется, можно его уволить, но самое ли рациональное это решение? Можно отчитать сотрудника, но резкая критика вызовет у него лишь раздражение. Вот как поступил Генри Хенк, сервис-менеджер в крупном салоне по продаже грузовиков в Лоуэлле, штат Индиана.

У мистера Хенка работал механик, чья работа в последнее время оставляла желать лучшего. Он все делал спустя рукава, халтурил и не успевал в срок. Но вместо того чтобы устроить разнос или угрожать мужчине, мистер Хенк пригласил его в свой кабинет для чистосердечного разговора.

«Билл, – начал он, – ты замечательный механик. Ты уже довольно давно занимаешься ремонтом автомобилей. И отремонтировал на радость клиентам много грузовиков. Мы неоднократно получали положительные отзывы о качестве твоей работы. Но в последнее время ты выполняешь заказы дольше, а твоя работа не дотягивает до тобой же заданной планки. Поскольку в прошлом на тебя не было никаких нареканий, уверен, ты сам понимаешь, что мне не по душе сложившаяся ситуация. Может быть, сообща мы смогли бы придумать, как исправить проблему».

Билл ответил, что даже не заметил, как стал хуже справляться со своими обязанностями, и заверил начальника в том, что поручаемая работа не выходит за пределы его компетенции и он обязательно постарается исправиться.

Сдержал ли Билл слово? Можете быть уверены. Он снова стал работать оперативно и аккуратно. Учитывая высокую репутацию, которой наделил его мистер Хенк, разве мог он не повысить качество работы до прежних стандартов?

Итак, если вы хотите повлиять на человека в том или ином отношении, действуйте так, словно данная конкретная черта уже является его отличительной характеристикой. Шекспир писал: «Раз нет ее, займите добродетель». Прямо и открыто заявите, что собеседник обладает положительным качеством, которое ему стоит развивать. Создайте ему хорошую репутацию, и он будет из кожи вон лезть, только чтобы не разочаровать вас.

Спросите доктора Мартина Фитцхью, дантиста из Дублина, Ирландия. Однажды утром пациентка указала ему на грязь на металлическом держателе для стаканчиков, которые используются для полоскания рта. Доктор Мартин был неприятно удивлен. Конечно, пациенты пили из бумажных стаканчиков, а не держателя, но иметь в кабинете грязное оборудование совсем непрофессионально.

После ухода пациентки доктор Фитцхью отправился в кабинет и написал записку для Мартина, уборщика, приходившего два раза в неделю. Вот содержание той записки:

Мой дорогой Мартин,

Я редко тебя вижу, поэтому решил поблагодарить тебя за то, что ты так замечательно справляешься с уборкой. Кстати сказать, два часа два раза в неделю – это слишком мало, поэтому можешь время от времени смело прибавлять полчаса, если тебе нужно доделать какие-то мелочи, например отполировать держатели для стаканчиков или нечто подобное. Разумеется, дополнительное время будет оплачено.

«На следующий день, – рассказывает доктор Фитцхью, – мой стол был отполирован до зеркального блеска, а стул вычищен так, что я чуть было с него не съехал. Когда я вошел в процедурный кабинет, я увидел, что хромированный держатель для стаканчиков просто-таки сияет. Я высказал положительные ожидания, которые Мартин стремился оправдать, приложив намного больше усилий, чем раньше».

Помните: если хотите изменить отношение или поведение других людей, не обижая и не вызывая возмущения, используйте...

ПРИНЦИП 7

Подарите человеку доброе имя, которому он будет стараться соответствовать.

8

Покажите, что недостаток легко исправить

Один мой приятель-холостяк лет 40 недавно обручился, и невеста убедила его взять несколько уроков танцев. «Видит бог, уроки танцев были нелишними, – признался он мне, рассказывая эту историю. – За двадцать лет я так и не научился танцевать. Моя первая учительница, по всей видимости, сказала мне правду. По ее словам, мне мешают и руки, и ноги. Мне пришлось все забыть и начинать с нуля, но у меня опустились руки. Не было никакого стимула продолжать занятия, и я бросил.

Подозреваю, следующая преподавательница лгала мне, но мне она нравилась. Она невозможно заявляла, что мой танцевальный стиль, возможно, немного устарел, но в целом основы заложены неплохие, а также заверила, что я без особого труда освою несколько движений. Первая учительница расхолаживала меня, подчеркивая мои ошибки. Вторая действовала совершенно иначе: постоянно хвалила мои успехи и сводила к минимуму промахи. “У вас врожденное чувство ритма”. “Вы прирожденный танцор”. Мой здравый ум подсказывает мне, что я всегда был, есть и буду посредственным танцором, тем не менее в глубине души я тешу себя надеждой, что вторая учительница говорила *правду*. Конечно, я платил за то, чтобы слышать эти слова, но зачем это подчеркивать?

В любом случае я знаю, что танцую лучше, чем танцевал бы, если бы не слышал постоянно про свое “врожденное чувство ритма”. Эти слова обнадеживали меня. Вселяли надежду. Пробуждали желание становиться лучше».

Заявите своему ребенку, супругу или супруге, сотруднику, что они в чем-то плохи, у них нет способностей, они все портят, – и убьете любое стремление к совершенствованию. Но пойдите другим путем: не скупитесь на похвалу, представьте задачу с простой стороны, дайте человеку понять, что верите в его успех, что он обладает всеми нужными способностями для его достижения, их попросту нужно развить, – и он будет стараться до посинения, чтобы преуспеть.

Лоуэлл Томас, потрясающий специалист в человеческих отношениях, применял данную технику. Он придавал людям уверенности, вдохновлял, наполнял мужеством и верой. Вот пример. Однажды я провел выходные с мистером и миссис Томас, и в субботний вечер меня пригласили поучаствовать в дружеской игре в бридж перед камином. Бридж? О нет! Нет! Нет! Только не я. Я не разбираюсь в бридже. Эта игра всегда оставалась для меня совершенной загадкой. Нет! Нет! Ни за что!

«Да ладно тебе, Дейл, – ответил Лоуэлл. – В бридже нужны только память и умение думать. Ты же писал статьи о памяти. Бридж для тебя проще пареной репы. Как раз по твоей части».

И вот, пожалуйста, не успев даже сообразить, что делаю, я впервые в жизни уселся за бридж. А все потому, что были упомянуты мои врожденные способности и простота самой игры.

Раз уж речь зашла о бридже, не могу не вспомнить Эли Калбертсона, чьи книги о бридже переведены на десяток языков и разошлись миллионом экземпляров. Однако он признавался мне, что не превратил бы игру в профессию, если бы не одна молодая женщина, которая указала Эли на его врожденные способности.

Приехав в Америку в 1922 году, он попытался найти работу преподавателя философии и социологии, но не смог.

Затем пытался продавать уголь, но потерпел неудачу.

Затем пытался продавать кофе, но и с ним ничего не вышло.

Он немного играл в бридж, но тогда ему даже в голову не приходило, что когда-нибудь он будет учить этой игре других. Он был не только слабым игроком, но и еще большим упрямым. Эли задавал так много вопросов и так дотошно разбирал каждую партию, что никто не желал с ним играть.

А потом он познакомился с симпатичной преподавательницей бриджа Джозефин Диллон, влюбился в нее и женился. Она обратила внимание, как скрупулезно он анализирует карты, и убедила его в том, что он будущий карточный гений. Только эта моральная поддержка, говорил сам Калбертсон, побудила его превратить бридж в профессию.

Иногда небольшая поддержка творит настоящие чудеса.

Кларенс Джоунс, один из инструкторов на моих курсах в Цинциннати в штате Огайо, рассказывал, что именно благодаря поощрению и указанию на легкость исправления ошибки жизнь его сына развернулась на 180 градусов.

«Когда Дэвиду было 15, он переехал ко мне в Цинциннати. Ему пришлось пройти через тяжелые испытания. В три года в автомобильной аварии он получил ужасную травму головы, оставившую у него на лбу огромный шрам. Возможно, из-за этого шрама администрация школы решила, что у него травма мозга и он не в состоянии нормально учиться и осваивать школьную программу. Он отставал на два года от своих сверстников и в пятнадцать учился только в седьмом классе. При этом едва освоил таблицу умножения, считал на пальцах и еле читал.

Был и положительный момент. Дэвид обожал возиться с радиоприемниками и прочими механическими и электрическими приборами и хотел стать мастером по ремонту техники. Я поощрял его увлечение, отметив, что для освоения такой профессии ему потребуется математика. Я решил помочь ему овладеть предметом. Мы вместе подготовили четыре комплекта карточек с записанными на них задачами: умножение, деление, сложение и вычитание. Если задача решалась правильно, мы откладывали карточку в отдельную стопку. Если Дэвид ошибался, я называл правильный ответ, а карточка помещалась в стопку для повторений. Так продолжалось до тех пор, пока стопки для повторений не оставалось. Каждому правильному ответу я бурно радовался, в особенности если раньше сын в этом месте ошибался. Каждый вечер мы прорабатывали стопку для повторений, пока не выучили все карточки. И каждый вечер засекали время выполнения задания по секундомеру. Я пообещал: когда он верно будет называть все карточки за восемь минут, мы перестанем тренироваться ежедневно. Дэвиду такая цель показалась недостижимой. В первый вечер у нас ушло 52 минуты, во второй 48, затем 45, 44, 41, потом он стал управляться меньше чем за 40 минут. Мы праздновали каждое уменьшение. Я приглашал свою жену, и мы оба обнимали его и радовались. В конце месяца он безупречно справлялся со всеми карточками менее чем за восемь минут. Малейший прогресс – и он просил повторить упражнение. Он сделал для себя фантастическое открытие: учеба может быть увлекательной и простой.

Понятное дело, его оценки по алгебре резко улучшились. Просто удивительно, насколько легче дается алгебра, когда умеешь умножать. Дэвид был сам поражен, когда принес в дневнике четверку по алгебре. Ничего подобного ранее не случалось. Почти с невероятной скоростью начали происходить и другие изменения. Сын стал лучше читать и выявил врожденные способности к рисованию. Позднее в том же году учитель по физике поручил ему подготовить эксперимент. Дэвид выбрал очень сложную серию опытов, демонстрирующих действие рычагов. Подготовка потребовала не только умения рисовать и строить модели, но и знаний прикладной математики. Его эксперименты заняли первое место на школьной научной выставке и третье место на общегородском конкурсе.

Вот так-то. Жил-был мальчик, отстававший от сверстников на два класса, которого считали умственно отсталым, которого одноклассники называли Франкенштейном и шутили, что у него мозги вытекли через шрам на лбу. И вдруг он обнаружил, что может учиться и доби-

ваться успеха. Результат? С конца восьмого класса и до окончания средней школы он ежегодно попадал в список отличников, а в старших классах был избран в национальное общество отличников. Как только он узнал, что учеба может даваться легко, его жизнь круто изменилась».

Итак, если вы хотите изменить людей, не обижая их и не вызывая негодования, или хотите помочь другим стать лучше, помните...

ПРИНЦИП 8

Прибегайте к поощрению. Покажите, что недостаток легко исправить.

9

Сделайте так, чтобы люди охотно исполняли ваше желание

В 1915 году Америку охватил ужас. Более года европейские нации истребляли друг друга в невиданных масштабах. Мог ли снова воцариться мир? Никто не знал. Но Вудро Вильсон был решительно настроен попытаться поспособствовать этому. Он направил своего личного представителя, посланца мира, для переговоров с главнокомандующими европейских стран.

Борец за мир Уильям Дженнингс Брайан, государственный секретарь США, с нетерпением ожидал поездки. Он увидел в ней шанс исполнить великую миссию и обессмертить свое имя. Однако Вильсон назначил другого человека, своего близкого друга и советника полковника Эдварда Хауза. Перед Хаузом стояла щекотливая задача – сообщить неприятные новости Брайану и не обидеть.

«Брайан был явно разочарован, услышав, что в Европу вместо него еду я, – писал полковник Хауз в своем дневнике. – По его словам, он планировал поехать сам.

Я же ответил, что президент счел неразумным ехать с официальной миссией и что приезд Брайана привлек бы слишком много внимания, люди стали бы задаваться вопросом, зачем он приехал...»

Поняли, на что намекал Хауз? Он фактически сказал Брайану, что тот – *слишком важная* фигура для подобной задачи, и Брайан остался доволен.

Полковник Хауз, находчивый и умудренный жизненным опытом, следовал одному из важнейших правил человеческих отношений: *сделайте так, чтобы другой человек охотно исполнил ваше желание*.

Вудро Вильсон придерживался такого же курса, даже когда приглашал Уильяма Макэду стать членом его кабинета. Такое приглашение само по себе являлось наивысшей честью, но Вильсон сформулировал его в такой форме, что Макэду почувствовал себя вдвойне важной персоной. Вот как эту историю рассказывал сам Макэду: «Он [Вильсон] сообщил, что собирает кабинет и будет очень рад, если я займу в нем кресло министра финансов. Он мастерски умел изъясняться; он создал впечатление, что, приняв данное предложение, я окажу ему услугу».

К сожалению, Вильсон не всегда проявлял подобную тактичность. Если бы это было так, то история могла бы повернуться иначе. Например, Вильсон крайне раздосадовал Сенат и Республиканскую партию, объявив о намерении США войти в Лигу наций. Президент отказался брать с собой на конференцию по проблемам мира таких выдающихся республиканцев, как Элиу Рута, Чарльза Эванса Хьюза и Генри Кэбота Лоджа. Вместо них он взял с собой никому не известных людей из собственной партии, унизив республиканцев, не дав им разделить славу создания Лиги и поучаствовать в таком важном событии. В результате столь грубого попрания законов человеческих взаимоотношений он загубил собственную карьеру, подорвал здоровье, сократил себе жизнь, так и не добился вхождения Америки в Лигу и изменил мировую историю.

Не только дипломаты пользуются этим подходом. Известное издательство Doubleday Page всегда придерживалось правила: *сделайте так, чтобы другой человек охотно исполнил ваше желание*. Издательство достигло таких высот в этом деле, что даже прославленный автор коротких рассказов О. Генри утверждал, что Doubleday Page могло отвергнуть его произведение с такой любезностью, с таким уважением, что ему больше нравилось слышать отказ от Doubleday, чем согласие на публикацию от другого издательства!

Несмотря на то что кому-то такой талант дается от природы, развить его в себе способен любой человек, если только признает его важность. Самое главное – понять, что другой человек может извлечь для себя из помощи вам: признание, высокую оценку, награду за сотрудни-

чество. Дейл Ферьер из Форт-Уэйна в штате Индиана рассказывал, как помог младшему сыну Джеффу с охотой выполнять порученные ему домашние обязанности.

«В обязанности Джеффа, помимо прочего, входила уборка груш из-под грушевого дерева, чтобы газонокосильщику не приходилось останавливаться и собирать их. Джефф терпеть не мог эту работу, и часто получалось так, что она либо вообще не была сделана, либо была выполнена настолько плохо, что газонокосильщик все равно подбирал груши, оставленные сыном. Вместо того чтобы вступать в прямую конфронтацию, я однажды сказал Джеффу: “Я заключу с тобой сделку. За каждую корзинку, заполненную грушами, я заплачу тебе один доллар. А за каждую обнаруженную мной небранную грушу под деревом я отниму один доллар. Как тебе такой расклад?” Как вы можете догадаться, он собрал все груши до единой. Более того, приходилось следить, чтобы сын не тряс другие грушевые деревья, чтобы наполнить еще парочку корзин».

Я знаком с одним человеком, который был вынужден отказываться от множества предложений публичных выступлений, хотя те исходили от его друзей или людей, которым он был обязан. Но делал он это столь ловко и умело, что люди по меньшей мере спокойно воспринимали его отказ. Как ему это удавалось? Он не только ссылался на свою невероятную занятость, но также выражал благодарность за приглашение и сожаление из-за невозможности его принять и предлагал другую кандидатуру. Иными словами, он не оставлял собеседнику времени на разочарование из-за отказа, поскольку моментально перенаправлял ход его мыслей на другого отличного оратора. «Почему бы вам не связаться с моим другом Кливлендом Роджерсом, редактором Brooklyn Eagle, по поводу выступления? – спрашивал он. – Или, может, поговорите с Гаем Хикоком? Он пятнадцать лет живет в Париже и может поделиться потрясающими историями из своей карьеры иностранного корреспондента».

Гюнтер Шмидт, ученик моих курсов, рассказывал о сотруднике продуктового магазина, в котором Шмидт работал управляющим. Упомянутый сотрудник крайне небрежно развешивал ценники на полках с выставленными товарами. Покупатели путались и постоянно жаловались. Напоминания, увещевания, споры ни к чему не привели. Наконец мистер Шмидт вызвал молодого человека в свой кабинет и сообщил, что назначает того супервайзером по развешиванию ценников и поручает следить за соответствием ценников товарам на полках. Новая должность и новая обязанность кардинально изменили отношение юноши к работе, и с тех пор он работал исключительно ответственно.

Ребачество? Возможно. Но то же самое говорили Наполеону, когда тот создал орден Почетного легиона, вручил своим солдатам пятнадцать тысяч крестов, назначил восемнадцать генералов маршалами Франции и именовал свои войска Великой армией. Наполеона часто критиковали за то, что он раздает «игрушки» закаленным в сражениях ветеранам, на что император отвечал: «Мужчинами правят игрушки».

Метод присвоения званий и наделения полномочиями весьма успешно использовался Наполеоном, но может использоваться и вами с не меньшим успехом. К примеру, одну мою подругу, миссис Эрнести Гент из Скарсдейла, штат Нью-Йорк, раздражали мальчишки, бегавшие мимо ее дома и вытаптывавшие газон. Она пробовала ругаться. Пробовала уговаривать. Бесполезно. Тогда она решила назначить самого отъявленного хулигана из этой шайки на должность «детектива» и поручила ему следить, чтобы посторонние не ходили по лужайке. Проблема была решена. «Детектив» развел костер на заднем дворе, накалил железный прут и пригрозил заклеить любого мальчишку, которому вздумается ступить на газон.

Такова человеческая природа. Итак, если вы хотите в чем-то изменить другого человека, люди с большей готовностью выполняют ваши просьбы, если вы используете...

ПРИНЦИП 9

Сделайте так, чтобы люди охотно исполняли ваше желание.

ДЕВЯТЬ СПОСОБОВ МЕНЯТЬ ЛЮДЕЙ, НЕ ОБИЖАЯ И НЕ ВЫЗЫВАЯ НЕГОДОВАНИЕ

в кратком изложении

ПРИНЦИП 1

Начинайте с похвалы и честного благоприятного отзыва.

ПРИНЦИП 2

Привлекайте внимание людей к их ошибкам не напрямую.

ПРИНЦИП 3

Прежде чем критиковать другого, упомяните собственные ошибки.

ПРИНЦИП 4

Задавайте вопросы, вместо того чтобы отдавать прямые приказы.

ПРИНЦИП 5

Позвольте человеку сохранить лицо.

ПРИНЦИП 6

Хвалите малейшее достижение, каждый удачный шаг. «Не скупитесь на одобрение и щедро расточайте похвалу».

ПРИНЦИП 7

Подарите человеку доброе имя, которому он будет стараться соответствовать.

ПРИНЦИП 8

Прибегайте к поощрению. Покажите, что недостаток легко исправить.

ПРИНЦИП 9

Сделайте так, чтобы люди охотно исполняли ваше желание.

Приложение. Кратчайший путь к успеху

Лоуэлл Томас⁵

Приведенная ниже биографическая справка о Дейле Карнеги была в свое время написана как введение к первому изданию книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». В данном издании она перепечатывается, с тем чтобы помочь читателям составить более полное представление о Карнеги.

Стоял холодный январский вечер 1935 года, но погода не отпугнула две с половиной тысячи людей, заполнивших банкетный зал гостиницы «Пенсильвания» в Нью-Йорке. К половине восьмого не осталось ни одного свободного места. В восемь часов желающие все еще прибывали. Вместительный бельэтаж был забит до отказа. Было трудно отыскать даже стоячее место. Сотни людей, уставшие после тяжелого трудового дня, полтора часа простояли на ногах. Ради чего?

Показ мод?

Шестидневная велогонка или появление Кларка Гейбла?

Нет. Всех этих людей заманило туда объявление в газете. За два дня до того в New York Sun появилась реклама, сразу бросавшаяся в глаза, так как занимала целую страницу:

Научитесь эффективно говорить. Приготовьтесь стать лидером.

Старая история? Да, но хотите верить, хотите нет, в самом избалованном городе на земле в период депрессии, когда одна пятая часть населения жила на пособие по безработице, 2500 людей бросили свои дела и поспешили в гостиницу.

Откликнувшиеся на объявление принадлежали к высшим экономическим слоям общества. Это были руководители, работодатели и ведущие специалисты.

Все эти люди пришли послушать вводную лекцию ультрасовременного и ультрапрактического курса «Искусство эффективно говорить и влияние в бизнесе» – курса, подготовленного Институтом ораторского искусства и человеческих отношений Дейла Карнеги.

Почему же все эти 2500 деловых мужчин и женщин собрались в банкетном зале?

Из-за жажды новых знаний, вызванной экономической депрессией?

Очевидно, нет, так как тот же самый курс ежегодно читался в Нью-Йорке на протяжении последних двадцати четырех лет. За это время Дейл Карнеги обучил более 15 000 бизнесменов и представителей самых различных профессий. Даже такие крупные, консервативные и скептически настроенные компании, как Westinghouse Electric Company, McGraw-Hill Publishing Company, Brooklyn Union Gas Company, Бруклинская торговая палата, Американский институт инженеров-электриков и New York Telephone Company, организовали тренинги для своих сотрудников.

Тот факт, что эти люди, 10 или 20 лет назад окончившие школу или колледж, пришли на эти лекции, служит ярким свидетельством вопиющих недостатков нашей системы образования.

⁵ Лоуэлл Томас – именитый журналист и военный корреспондент, который вел хронику военных действий во время Первой мировой войны сперва на Западном фронте в Европе, а затем на Ближнем Востоке. Он проложил путь фотожурнализму, работая вместе с фотографом Гарри Чейсом, который фиксировал на пленку события и собрал огромные объемы материалов. Они освещали захват армиями Антанты Палестины и захват Иерихона британским генералом Эдмундом Алленби в 1918 году. Примерно в тот период Томас познакомился с малоизвестным британским майором Томасом Эдвардом Лоуренсом (впоследствии известным как Лоуренс Аравийский), который внес существенный вклад в победу арабского восстания, направленного против Османской империи. Предчувствуя экстраординарную историю, Томас не один месяц сопровождал Лоуренса, снимая и документируя войну на Ближнем Востоке.

Чему хотят научиться взрослые люди? Это важный вопрос, и, чтобы дать на него ответ, Чикагский университет, Американская ассоциация обучения взрослого населения и школы Ассоциации молодых христиан в течение двух лет проводили специальное исследование.

В ходе этого исследования выяснилось, что главный интерес для взрослых представляет здоровье. На втором месте стоит развитие навыков выстраивания межличностных отношений: люди хотят учиться общаться с другими людьми и оказывать на них влияние. Они не стремятся стать ораторами и не желают выслушивать высокопарные, заумные речи о психологии. Им нужны практические рекомендации, которые можно сразу же применить и в бизнесе, и в социальных контактах, и в кругу семьи.

Значит, именно это хотят изучать взрослые люди?

«Прекрасно, – обрадовались авторы исследования. – Мы дадим им то, что они хотят».

Поиски соответствующего учебника не увенчались успехом: оказалось, еще никто не написал практическое руководство в помощь тем, кто хотел бы разрешить затруднения, возникающие в повседневном общении.

Хорошенькое дельце! За сотни лет были написаны научные труды, посвященные греческому, латыни, высшей математике – предметам, до которых обычному человеку нет совершенно никакого дела. А вот на тему, которая вызывает у людей живейший интерес, жажду познания, острую потребность в наставлении и руководстве, – ровным счетом ничего!

Вот чем объяснялось присутствие двух с половиной тысяч горящих нетерпением взрослых, столпившихся в банкетном зале гостиницы «Пенсильвания» после прочтения объявления. Наконец-то они могли получить то, что так долго искали.

В средней школе и колледже они корпели над учебниками, полагая, будто одни только эти знания послужат волшебным ключиком, который откроет им дверь к финансовому и профессиональному благополучию.

Но, поварившись несколько лет в котле суровой действительности бизнеса и профессии, они утратили все иллюзии. Они становились свидетелями коммерческого успеха тех, кто обладал, помимо знаний, умением убедительно говорить, склонять людей на свою сторону и продвигать себя и свои идеи.

Вскоре они обнаружили, что личностные качества и умение говорить намного важнее, чем знание латинских глаголов или диплом Гарварда.

Объявление, напечатанное в New York Sun, обещало чрезвычайно увлекательную лекцию. Таковой она и оказалась.

Восемнадцать человек, прошедших курс обучения, выстроили перед микрофоном, и пятнадцати из них выделили ровно по 75 секунд на рассказ о себе. Всего 75 секунд, затем раздавался стук молотка, и ведущий кричал: «Время! Следующий выступающий!»

Действие разворачивалось со скоростью, с которой стадо бизонов несется по прериям. Зрители простояли полтора часа, чтобы увидеть их выступление.

Выступавшие представляли собой довольно широкую выборку: несколько торговых представителей, руководитель сети магазинов, президент профессиональной ассоциации, два банкира, страховой агент, бухгалтер, дантист, архитектор, провизор, который приехал в Нью-Йорк из Индианаполиса, чтобы учиться на курсах; юрист, приехавший из Гаваны, чтобы подготовиться к очень важному трехминутному выступлению.

Первого выступавшего звали Патрик О'Хейр. Он родился в Ирландии, проучился только четыре года и перебрался в Америку. Сперва работал механиком, потом шофером.

Ему уже стукнуло 40, он был главой большой семьи и нуждался в деньгах, поэтому пытался продавать грузовики. Страдая от комплекса неполноценности, который, как он выразился, сжирал его изнутри, он наворачивал круги перед каждым офисом десятки раз, собираясь с мужеством, чтобы открыть дверь. Он настолько утратил веру в себя как в продавца, что уже подумывал вернуться к работе в автомастерской. Но вдруг в один прекрасный день Пат-

рик О'Хейр получил письмо с приглашением на организационное собрание курса по эффективному общению от Дейла Карнеги.

Мужчина не хотел идти, так как боялся, что там придется общаться с выпускниками колледжей и он будет чувствовать себя не в своей тарелке.

Но его отчаявшаяся жена уговорила его со словами: «Тебе это пойдет на пользу, Пэт. Такие занятия тебе не помешают». Мистер О'Хейр отправился на собрание и, прежде чем осмелился войти внутрь, пять минут простоял на улице.

Первые несколько раз, когда ему приходилось выступать перед классом, у него от волнения кружилась голова. Но со временем он утратил страх перед публичными выступлениями и даже обнаружил, что ему нравится выступать – чем больше аудитория, тем лучше. Мистер О'Хейр перестал робеть перед руководством, постоянно предлагал ему свои идеи и вскоре получил повышение, перейдя в отдел по продажам. Он стал одним из самых ценных и уважаемых сотрудников. В тот вечер в гостинице «Пенсильвания» Патрик О'Хейр стоял перед двумя с половиной тысячами слушателей и рассказывал увлекательную, веселую историю о своих достижениях. Аудитория то и дело разражалась гомерическим хохотом. Мало кто из профессиональных ораторов мог сравниться с ним в мастерстве.

Следующий оратор, Годфри Мейер, – седовласый банкир, отец одиннадцати детей. Попытавшись выступить в первый раз в классе, он попросту онемел. Мозг его отказывался работать. История мистера Мейера – яркий пример того, как руководящие должности сами притягиваются к тем, кто умеет говорить.

Мужчина работал на Уолл-стрит и 25 лет жил в Клифтоне в штате Нью-Джерси. Он не принимал активного участия в общественной жизни города и был знаком от силы с пятью сотнями человек.

Вскоре после начала занятий на курсах Карнеги он получил налоговое извещение и пришел в ярость из-за, как ему казалось, неправильно начисленных налогов. Раньше Годфри Мейер либо кипел от злости дома, либо выплескивал возмущение на соседей. Но в тот раз он отправился на городское собрание и там дал выход своему негодованию.

В результате его обличительной речи жители Клифтона упростили его баллотироваться в городской совет. Поэтому следующие несколько недель он посещал каждое собрание, критикуя расточительность и излишества муниципальных властей.

Кандидатов в городской совет насчитывалось девяносто шесть человек. После подсчета голосов имя Годфри Мейера оказалось на первом месте. Фактически за одну ночь он превратился в публичную личность, известную среди 40 000 жителей города. Благодаря своим выступлениям он за шесть недель завоевал в 80 раз больше друзей, чем за предыдущие 25 лет.

А зарплата члена городского совета в полной мере окупала потраченные на курс Карнеги деньги.

Третий выступавший, глава крупной национальной ассоциации производителей продуктов питания, рассказал, что раньше боялся высказывать свои идеи на собраниях совета директоров.

Умение импровизировать и четко излагать свои мысли повлекло за собой два удивительных следствия. Вскоре его сделали президентом ассоциации, и в этой должности ему приходилось выступать на собраниях по всей стране. Отрывки из его речей распространялись агентством Associated Press и печатались в газетах и профессиональных журналах.

За два года, прошедших с его обучения, он обеспечил компании и ее продуктам больше бесплатной рекламы, чем ему удавалось ранее, когда на прямую рекламу тратилось свыше четверти миллиона долларов. Этот оратор признался, что раньше долго колебался, прежде чем позвонить влиятельным манхэттенским бизнесменам и пригласить их на обед. Но теперь, когда он благодаря выступлениям обрел авторитет и известность, те же самые люди сами звонили ему, приглашали на обед и извинялись за беспокойство.

Умение говорить – кратчайший путь к успеху. Оно помещает человека в центр внимания и на голову возвышает над толпой. Помимо этого, тому, кто умеет хорошо говорить, приписывают способности, которыми он в действительности не обладает.

Движение за образование взрослого населения все больше охватывает нацию. И наиболее мощной силой этого движения являлся Дейл Карнеги, человек, который прослушал и оценил больше выступлений, чем кто бы то ни было. Согласно рубрике «Хотите верить, хотите нет» Роберта Рипли Карнеги произвел критический разбор более 150 000 речей. Если это число вас не впечатлило, представьте, что оно означает: по одному выступлению почти на каждый день, прошедший с момента открытия Америки Колумбом. Иными словами, если бы все люди, выступавшие перед ним, говорили безостановочно друг за другом только по три минуты, потребовалось бы десять месяцев, чтобы слушать их и день, и ночь.

Собственная карьера Дейла Карнеги, отмеченная резкими контрастами, служит впечатляющим примером того, чего может достичь человек, одержимый оригинальной идеей и охватываемый энтузиазмом.

Родившийся на ферме в Миссури в шестнадцати километрах от железной дороги, Дейл Карнеги впервые увидел трамвай только в 12 лет. А к 46 годам он успел повидать самые отдаленные уголки нашей земли, от Гонконга до Хаммерфеста, а однажды он подошел к Северному полюсу ближе, чем располагалась по отношению к Южному полюсу база «Литл-Америка», основанная адмиралом Бэрдом.

Этот парень из Миссури, когда-то собиравший клубнику и косивший репейник за пять центов в час, стал высокооплачиваемым преподавателем, обучавшим руководителей крупных корпораций искусству ясно и складно выражать свои мысли.

Бывший ковбой, некогда перегонявший скот, клеймивший телят и следивший за заборами в западной части Южной Дакоты, впоследствии посещал Лондон с лекциями под покровительством королевской семьи.

Юноша, чьи первые попытки публичных выступлений с треском провалились, стал моим личным помощником. Своим успехом я во многом обязан урокам Дейла Карнеги.

Молодому Карнеги приходилось пробивать себе дорогу к образованию, ибо жестокая судьба то и дело подбрасывала старой ферме на северо-западе Миссури одно испытание похлеще другого. Из года в год протекавшая рядом река выходила из берегов, затапливала посевы кукурузы и смывала сено. Каждый сезон свиньи заболевали и гибли от холеры, цены на рогатый скот и мулов падали, а банк угрожал лишить права выкупа заложенного имущества.

От отчаяния семья продала старую ферму и купила другую рядом с Педагогическим колледжем в Уорренбурге в штате Миссури. В городе можно было снять комнату с пансионом за доллар в день, но молодой Карнеги не мог позволить себе такие траты. Поэтому он жил на ферме и каждый день ездил верхом пять километров на учебу. Дома он доил коров, рубил дрова, кормил свиней и при свете керосиновой лампы зубрил латинские глаголы, пока глаза у него не слипались и он не начинал клевать носом.

Ложась спать в полночь, он заводил будильник на три часа ночи. Отец разводил свиней породы дюрок, и в студеные ночи поросята могли замерзнуть до смерти, поэтому их клали в корзину, накрывали джутовым мешком и размещали за печкой на кухне. Верные своей природе, в три часа ночи поросята требовали горячей еды. Так что по звонку будильника Дейл выползал из-под одеяла, относил поросят к их матери, ждал, пока те насытятся, и снова возвращал их в теплую кухню.

В Педагогическом колледже обучались шестьсот студентов, и Дейл Карнеги оказался в числе тех белых ворон, у кого не было возможности снимать жилье в городе. Он стыдился бедности, из-за которой был вынужден возвращаться по вечерам на ферму и доить коров. Он стеснялся слишком тесного пальто и слишком коротких брюк. Остро ощущая растущий комплекс неполноценности, юноша искал короткий путь к успеху. Вскоре он выделил определен-

ные группы студентов, пользующиеся влиянием и авторитетом: игроки в бейсбол и футбол, а также победители дебатов и конкурсов ораторского искусства.

Прекрасно понимая, что спортивными талантами он не блещет, Дейл решил выиграть один из ораторских конкурсов. Несколько месяцев он готовил свое выступление, отрабатывал его по дороге в колледж и обратно, а затем накидывал в амбаре стог сена и с большим жаром, отчаянно жестикулируя, выдавал перепуганным голубям страстную речь о проблемах современности.

Однако, невзирая на весь свой пыл и тщательную подготовку, молодой человек терпел поражение за поражением. В восемнадцать лет он был гордым и болезненно воспринимал все неудачи, поэтому пал духом и так отчаялся, что подумывал о самоубийстве. А потом внезапно начал побеждать, и не только в одном конкурсе, а во всех, проводимых в колледже.

Другие студенты умоляли его обучить их и после занятий с ним тоже побеждали.

По окончании колледжа Карнеги организовал заочные курсы для владельцев ранчо, разбросанных среди песчаных холмов западной Небраски и восточного Вайоминга. Но, несмотря на безграничный энтузиазм и энергичность, успеха в этом деле он так и не добился. В отчаянии он вернулся в номер гостиницы в городе Аллайанс в штате Небраска, бросился на кровать и зарыдал. Ему хотелось вернуться в колледж, спрятаться там от суровой действительности и борьбы за выживание, но это не представлялось возможным. Поэтому он принял решение отправиться в Омаху и найти другую работу. Денег на железнодорожный билет у него не было, так что он путешествовал в грузовом поезде, в качестве платы за проезд кормя и поя в пути два вагона тарпанов. В Южной Омахе Карнеги устроился на работу в Armour and Company продавцом бекона, мыла и сала. Вверенный ему район охватывал бесплодные степи и территории индейцев в западной части Южной Дакоты. Свой район он объезжал на грузовых поездах, почтовых дилижансах и верхом на лошади, а ночевал в гостиницах, где номера друг от друга отделялись только муслиновой шторой. Юноша штудировал книги по искусству продаж, объезжал диких мустангов, играл в покер с индейцами и учился собирать плату за товары. Когда владелец магазина не мог заплатить за заказанные бекон и ветчину, Дейл Карнеги брал у него с полки дюжину пар ботинок, продавал их железнодорожникам, а выручку отсылал в Armour and Company.

Нередко ему приходилось проезжать на грузовом поезде по 160 километров в день. Пока поезд стоял на разгрузке, Дейл бежал в город, встречался с тремя-четырьмя торговцами, оформлял заказы, а когда раздавался гудок, сломя голову несясь обратно и вскакивал в вагон на ходу.

Через два года ему удалось поднять бесперспективный район с двадцать пятого места на первое. Armour and Company предложила ему повышение со словами: «Вы добились невозможного». Но он отказался от повышения, уволился, переехал в Нью-Йорк, учился в Американской академии драматического искусства и разъезжал по стране, играя роль доктора Хартли в «Полли из цирка».

Однако ему хватило ума признавать, что ни Бута, ни Бэрримора из него не получится. Так что он вернулся к продажам на этот раз автомобилей и грузовиков в Packard Motor Car Company.

В устройстве автомобилей он ровным счетом ничего не смыслил, но даже не стремился разобраться. Чувствуя себя глубоко несчастным, он чуть ли не за шкуру вытаскивал себя на работу. Он хотел иметь больше времени на учебу и написание книг, о чем мечтал еще в колледже. И вскоре уволился, планируя писать рассказы и романы, а на жизнь зарабатывать преподаванием в вечерней школе.

Преподаванием чего? Оценивая свою учебу в колледже, он убедился, что самообразование в области ораторского искусства принесло ему больше уверенности в себе, смелости и умения общаться с людьми, чем все прочие предметы, вместе взятые. В итоге он уговорил школы

Ассоциации молодых христиан дать ему шанс и преподавать курс по ораторскому мастерству для деловых людей.

Что? Делать ораторов из бизнесменов? Абсурд. Ассоциация уже не раз пыталась организовать такие курсы, но безрезультатно. Когда руководство отказалось платить Карнеги два доллара за вечер, тот согласился работать на условиях комиссионного вознаграждения в размере процента от чистой прибыли, если таковая будет. И через три года получал 30 долларов за вечер вместо двух.

Постепенно курсы разрастались. Слух о них дошел до других организаций, а затем и до других городов. Вскоре Дейл Карнеги стал настоящей знаменитостью и получал приглашения в Нью-Йорке, Филадельфии, Балтиморе, Лондоне и Париже. Все имевшиеся на тот момент учебники были слишком сухими, заумными и бесполезными для деловых людей, толпой валивших на курсы Карнеги. С учетом этого Карнеги написал свою книгу под названием «Ораторское искусство и оказание влияния на людей в бизнесе». Она стала официально признанным учебником Ассоциации молодых христиан и Ассоциации американских банкиров.

Дейл Карнеги утверждал, что каждый человек в состоянии убедительно говорить, если только его разозлить. По его словам, если ударом в челюсть сбить с ног самого необразованного человека в городе, тот поднимется и выдаст речь, которая по выразительности, страстности и красноречивости сможет посоперничать с выступлением всемирно известного оратора Уильяма Брайана на пике его карьеры. Практически любой человек, говорил Карнеги, может вполне прилично выступать на публике при наличии уверенности в себе и бурлящих в нем идей.

Для развития уверенности в себе он советовал делать то, чего вы боитесь, и фиксировать все успехи. Поэтому он заставлял слушателей курсов выступать на каждом занятии. Сочувствие аудитории было гарантировано: все участники находились в одной лодке и благодаря постоянной практике развивали в себе смелость, уверенность и воодушевление, которое потом переносили на личное общение.

Дейл Карнеги повторял, что зарабатывать на жизнь не обучением ораторскому мастерству – оно было на втором плане. Его главная работа состояла в том, чтобы помогать людям бороться со страхами и пробуждать в себе мужество.

Поначалу он вел только курсы ораторского мастерства, но к нему приходили деловые мужчины и женщины. Многие из них окончили школу 30 лет назад. Большинство оплачивало учебу в рассрочку. Они хотели получить результаты, и желательно быстро, чтобы использовать их на следующий день в переговорах или на совещаниях.

Поэтому Карнеги пришлось проявить гибкость и руководствоваться практичностью. Он разработал уникальную систему обучения – поразительное сочетание ораторского мастерства, искусства продажи, человеческих взаимоотношений и прикладной психологии.

Не желая быть ограниченным жесткими рамками, он создал курс, и серьезный, и увлекательный одновременно.

После окончания занятий участники создавали собственные клубы и продолжали регулярно встречаться на протяжении многих лет. Одна группа из 19 бывших учеников из Филадельфии собиралась дважды в месяц в течение 17 лет. Эти ученики нередко приезжали за 100–150 километров, чтобы посещать занятия. Один из них каждую неделю ездил из Чикаго в Нью-Йорк.

Профессор Уильям Джеймс из Гарварда утверждал, что среднестатистический человек реализует лишь десять процентов своих умственных способностей. Помогая деловым людям развивать их скрытые таланты, Дейл Карнеги положил начало одному из самых значительных движений в сфере образования для взрослых.

Лоуэлл Томас, 1936 год

После окончания войны Томас решил подготовить иллюстрированные лекции – травелог – о войне на Священной земле с использованием собранных фотографий и видеоматериалов. Он попросил Дейла Карнеги, чьи занятия по ораторскому мастерству набирали все большую популярность, помочь ему улучшить свои презентации. Позднее Томас пригласил Карнеги присоединиться к нему в качестве бизнес-менеджера в туре по Европе. Тур оказался невероятно успешным и растянулся на несколько лет. Томас и Карнеги сдружились и поддерживали связь на протяжении всей жизни. Томас стал редактором журнала, известным радиоведущим и часто озвучивал киножурналы, демонстрируемые в кинотеатрах. Он продолжал работать до самого выхода на пенсию в 1970-х годах.